

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza pro výrobní firmu
The strategic analysis for manufacturing firm

Student: Bc. Hedvika Moravcová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hedvika Moravcová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Strategická analýza pro výrobní firmu**
The Strategic Analysis for Manufacturing Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace firmy
 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní firmy
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

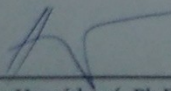
DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

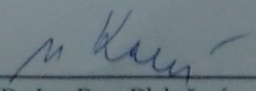
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013



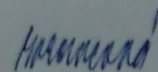

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně, na základě uvedené literatury, pod vedením vedoucího diplomové práce

V Petřvaldě dne 26. 4. 2013



vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za její čas a odborné vedení práce. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení firmy X, které mně poskytlo všechny potřebné informace, čímž výrazně přispělo k vytvoření praktické části mé diplomové práce a vyslechlo mé připomínky a doporučení k navrhovaným strategiím dalšího rozvoje.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Význam a struktura strategické analýzy.....	6
2.1. Analýza okolí.....	8
2.1.1. Analýza vnějšího okolí	8
2.1.2. Analýza mikroprostředí	15
2.1.3. SWOT analýza	23
3. Prezentace firmy	26
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní firmy	29
4.1. Analýza vnějšího prostředí	29
4.2. Analýza vnitřního prostředí – finanční analýza.....	34
4.3. Analýza vnitřního prostředí – SWOT analýza	43
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	47
5.1. Navrhovaná strategie č. 1 – inovační strategie pomocí implementace informačního systému	50
5.2. Navrhovaná strategie č. 2 – strategie kontroly nákladů pomocí snížení počtu neshodných výrobků ve výrobě a reklamovaných výrobků u zákazníků	57
6. Závěr	60
Seznam použité literatury.....	62
Seznam zkratk	65
Seznam příloh.....	68

1. Úvod

Současná ekonomická krize ovlivnila snad veškeré subjekty na podnikatelských trzích a pro některé z nich měla dokonce zničující následky. Permanentní změny se promítají ve všech oblastech podnikání a kladou tak mnohem větší nároky na reagování než tomu bylo doposud. Technologie, které patřily před několika lety k těm nejlepším, již tento titul v dnešní době nést nemohou, protože byly nahrazeny modernějšími a výkonnějšími. Proměny celého ekonomického prostředí jsou proto natolik významné, že je již nelze přehlížet a dlouze vyčkávat. Ti, kteří jsou schopni pohotově na ně reagovat, zaznamenat je a integrovat do svých podniků, se stávají výherci a mohou nést titul jako konkurenceschopní. Naopak ti, kteří nereagují dostatečně rychle anebo vůbec, se postupně dostávají do pozadí a mizí z trhu.

Umět tyto změny správně vyhodnocovat je nelehký úkol, před který je postaven každý manažer, proto by strategické myšlení mělo provázet manažera při všech jeho činnostech, neboť právě tak se může vyhnout stagnaci a ztráty konkurenční pozice vlastního podniku. K tomuto jednání patří bezesporu strategická analýza, kterou si podniky zpracovávají s cílem odhalit, jakou cestou se dále ubírat a kde čerpat možné konkurenční výhody či nalézat a odklánět blížící se hrozby.

Cílem diplomové práce je provést analýzu vybrané společnosti a na základě výsledků navrhnout patřičná doporučení a návrhy na zlepšení. Veškeré dění v organizaci a doporučení ke zlepšení bude v rámci diplomové práce konzultováno s managementem podniku a vybrané analýzy budou zpracovány na základě věcné diskuze s vybranými členy managementu, aby celková situace v podniku byla přesně zaznamenána.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude na základě odborné literatury přiblížena strategická analýza a její význam, dále budou rozebrány jednotlivé metody strategické analýzy, aby mohly být následně využity v aplikační části. V prostřední, třetí části práce, bude vyhrazen prostor pro prezentaci vybrané společnosti X. Tato firma si v rámci ochrany osobních údajů nepřeje být jmenována, proto pro účely této práce ji budu nazývat firmou X. Jedná se o firmu operující ve strojírenském průmyslu a zabývající se zakázkovou výrobou a renovací speciálních nástrojů. Ve stručnosti bude popsána historie firmy, hlavní dodavatelé a odběratelé.

Ve čtvrté, aplikační kapitole, bude provedena PESTEL analýza, jako analýza zkoumající vnější podmínky a změny okolního prostředí organizace, dále finanční analýza, zabývající se finančním zdravím a solventností organizace a poté bude sestaven Porterův model

konkurenčních sil jako analýza zabývající se mezoprostředím organizace a jeho jednotlivými silami uvnitř tohoto prostředí působícími. Tyto provedené analýzy poskytnou podklad pro zpracování SWOT analýzy, aby byly úspěšně identifikovány ty významné faktory, jež ovlivňují podnik formou hrozeb či příležitostí. Tyto analýzy umožní dobrý rozhled k nalezení nejvhodnější strategie jako konkurenční výhody pro podnik. Navržené strategie a doporučení pak budou následně rozebrány v páté kapitole zabývající se vyhodnocením analýz, navržením námětů a doporučení a zároveň budou přidány možnosti zavedení změn do společnosti.

2. Význam a struktura strategické analýzy

Úlohou strategického řízení je organizaci pomoci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit čas, v jakém má být dosaženo reálných dlouhodobých cílů.

Strategickým plánováním rozumíme proces, ve kterém se tvoří dlouhodobé strategické cíle a strategie organizace samotné tak, aby byly naplno využity zdroje společnosti v návaznosti na příležitosti na trhu. Cílem je tak snížit riziko možné chyby a organizaci přivést do situace, kdy může předvídat změny, reagovat na ně a využívat je ve svůj prospěch. Během strategického plánování organizace přijímají rozhodnutí, jejichž smyslem je získat pro ně konkurenceschopnější pozici, než jaká je současná. To je možné reagováním a aktivním působením na vnější trendy a síly, jako jsou konkurence, zákazníci, změny na trhu.

Strategické plánování si musí klást otázky jako: „Kde chceme být za 3, 5, 10 let?“, Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“, Jaké zdroje k tomu budeme potřebovat?“, „Jak získat a udržet konkurenční výhodu nad ostatními?“. Tyto otázky jsou základní výzvou pro vrcholový management.

Proces strategického řízení v návaznosti na svůj obsah je rozčleněn do pěti fází (Košťán, Šuleř, 2002):

- identifikace současných podnikových cílů,
- analýza okolí organizace,
- formulování strategie,
- implementace,
- hodnocení a kontrola strategie.

Strategická analýza zahrnuje analýzu okolního prostředí, analýzu konkurence a analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti.

Strategické plánování spočívá rovněž v hledání odpovědí na otázky, jako jsou „Kde jsme nyní?“, „Kam jdeme?“, „Kde chceme být?“ a „Jak se tam dostaneme?“. Strategická analýza by nám pak měla pomoci najít odpověď alespoň na první z nich. K tomuto úkolu se ovšem potřebujeme pokusit odhadnout budoucí vývoj.

Prognózování

Prognózování neboli předvídání budoucího vývoje prostředí je základem pro plánování. Manažery jsou tak vytvářeny plánovací předpoklady omezující stupeň nejistoty

budoucnosti. Jestliže bude prognóza přesná, stává se plánování relativně snadnou záležitostí. Dlouhodobé prognózování hodnotí, co se stane v okolním prostředí a jaký to bude mít vliv na firmu, pokud se významným způsobem nezmění její stávající strategie. Jestliže se ukážou kritické rozdíly mezi prognózovanými a žádanými výsledky, musí se v následujícím kroku nalézt takové strategie, které tyto nežádoucí rozdíly odstraní. (Košťan, Šuleř, 2002).

Prognóza bývá ovlivněna mnoha faktory, ať už se jedná o politické, makroekonomické, konkurenční, průmyslové či mezinárodní.

Mezi hlavní faktory ovlivňující prognózy patří:

- politická stabilita,
- sociální trendy,
- cenová úroveň,
- kontrolní a fiskální politika vlády,
- zaměstnanost, produktivita a národní důchod,
- technické prostředí.

Cílem strategické analýzy je nejenom identifikovat všechny relevantní faktory, ale rovněž je analyzovat a ohodnotit, protože by mohly mít do budoucna značný vliv na podnik a jeho strategii. Právě tento krok je důležitý při rozhodnutí o přijetí nové strategie. Vychází se z predikce budoucích trendů, jež by mohly v průběhu strategického období nastat. Nej kvalifikovanější analýza těchto trendů a jevů tak umožňuje získat informace budoucího vývoje, oddělit jevy krátkodobé a dlouhodobé povahy a kvantifikovat jejich vývoj a vliv na podnik. Tento nesnadný úkol v sobě nese nutnost včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, ty negativní se pokoušet odstraňovat, na pozitivní navázat. Neustále monitorovat možná ohrožení a vnímat příležitosti, jež by mohly posloužit k tvorbě vyšší hodnoty pro podnik. Strategie tak musí komplexně sledovat podněty a vlivy přicházející z vnějšího okolí. Strategie se musí vytvářet s ohledem na konkurenci, jež má v současné době až dravou povahu označovanou jako hyperkonkurence, superkonkurence či megakonkurence.

V praxi neexistuje žádná strategie, již by bylo možno aplikovat za hranice podniku samotného. Velkým omylem pro mnoho podniků pak nastává situace vytváření jakési univerzální strategie. Vhodně formulované strategické cíle, jak kvalitativní a kvantitativní musí být podniku „ušity na míru“. Základním východiskem pro tuto tvorbu pak slouží právě strategická analýza.

Dle základních cílů strategické analýzy lze vymezit dva okruhy její orientace, a to na analýzu, jež je orientovaná na vnitřní zdroje podniku a analýzu vnějšího okolí podniku. Tyto dvě roviny je třeba neustále sledovat a hledat vzájemnou souvislost a propojenost mezi oběma okruhy.

2.1. Analýza okolí

Analýza okolí se zabývá rozpoznáním těch faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku a vytvářejí tak možnou hrozbu či potenciální příležitost. Tato analýza pak studuje jednotlivé trendy makrookolí a mikrookolí podniku. Strategická analýza vnějšího prostředí umožní manažerům lépe porozumět změnám okolí a vlivům prostředí, kterým je organizace vystavena a se kterými si musí poradit. Strategická analýza vnitřního prostředí poskytne manažerům ucelený pohled na samotné schopnosti společnosti a tím formulování kvalitnější strategie.

2.1.1. Analýza vnějšího okolí

Analýza vlivů makrookolí monitoruje ty faktory, jež působí, jak sám název naznačuje, na makro úrovni, tedy zasahuje i ostatní podniky v odvětví, avšak rozdílnou měrou. K tomuto účelu se pak používá SLEPTE analýza, jež je vlastně obměnou základní PEST analýzy, ke které byly v důsledku změny podnikatelského prostředí postupně přidávány další faktory, k nimž patří legislativní, jako následek integrace států v Evropské unii a nutnosti kompatibility legislativních opatření uvnitř jednotlivých států. Dalším nově přidaným prvkem PEST analýzy byl ekologický faktor, jako faktor nutnosti respektování životního prostředí a uvědomění si naléhavosti jeho ochrany a udržitelnosti.

SLEPTE analýza

Za rozhodující faktory makroprostředí lze považovat legislativní a politické, ekonomické, sociální a ekologické a technologické. Samotný název je převzat z anglického – Social, Legislative, Economic, Political, Technological, Ecological. Každé z těchto faktorů v sobě nesou poznatky o makrookolí, jež různě ovlivňuje podnik. Tento přístup se zajímá o trendy, jež budou mít v budoucny značný vliv na podnik a jeho vývoj. Často však nelze předvídat, zdali tento trend bude mít podstatný vliv na podnik a v jaké míře.

Politické a legislativní faktory

K politickým a legislativním faktorům zahrnujeme jak národní politické situace, tak zahraniční, k nimž můžeme přiřadit členství v EU a dalších organizacích. Neustále však

představují pro podniky možná omezení, ale i příležitosti. K významným omezením lze řadit daňové a protimonopolní zákony, různé regulace exportu a importu, ochrana životního prostředí a mnoho dalších, jež jsou zaměřeny na ochranu lidí samotných, či ochranu podnikatelských subjektů. Existence velkého množství právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale samo je i upravuje a vytyčuje tak pomyslné meze, jež značně ovlivňují rozhodování podniku o budoucím osudu, či založení nové jednotky.

Politické vztahy mají v dnešní době u mnoha nadnárodních podniků značný vliv na jejich aktivity, protože se jedná o kooperaci s ostatním světem v naprosto odlišných podmínkách.

Ekonomické faktory

Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou ovlivněny aktuálním stavem ekonomiky. Právě těmito faktory je podnik při svém rozhodování nejvíce ovlivněn. Trendy, jež bude podnik v této oblasti sledovat, jsou především míra ekonomického růstu, úroková míra, inflace, daňová politika, devizový kurz. Úspěšnost vypořádání se s těmito faktory pak vyústí v možnou příležitost, v opačném případě hrozbu, které musí podnik bezprostředně čelit.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zároveň zvyšuje příležitosti na trhu práce a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a rozhoduje o skladbě finančního portfolia a tím určuje cenu kapitálu a významně se zapojuje při rozhodování o investiční aktivitě podniku. Nízká úroveň úrokových měr je příležitostí a vybízí podnik k dalšímu rozvoji. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Uvedené ukazatele vždy musíme brát se vzájemnou provázaností, neboť mezi nimi působí úzké vazby. Prognózování těchto skutečností pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Konkrétními propočty výše zmíněných ukazatelů se hlouběji zabývá finanční analýza, jako součást analýzy zdrojů podniku. Změny v těchto ukazatelích mají pro podnik velký význam, neboť mohou znamenat jak příležitost v podobě nízkých úrokových měr a tím dopad na investiční činnost, tak i ohrožení ve změně v podobě nestálosti devizových kurzů pro organizace orientující se na mezinárodní obchod.

Sociální a demografické faktory

Faktory patřící do této kategorie odrážejí trendy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří prostor pro větší příležitosti v oblastech týkajících se zdravotní péče o seniory, než tomu bylo dosud. V souvislosti s rostoucím zájmem o kvalitu života a způsobu využívání volného času podniky nabízejí svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou či jesle. Tato oblast se stává důležitou pro rozhodování podniku, protože ty jsou nuceny měnit své výrobky dle zákaznických požadavků a preferencí, technologické postupy, zajistit ekologickou likvidaci použitých produktů a další.

Výše uvedené prvky jsou výsledkem kulturních, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Poznání trendů v těchto oblastech dokáže podniku vydobýt přední místo před konkurencí.

Technologické faktory

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a dokazoval, že je schopný inovační činnosti, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. A proto je třeba brát v úvahu, zda technologie umožňuje vyrábět výrobky levně a kvalitně, jaké budou náklady na přírodní zdroje, rychlost morálního zastarávání, jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy, kolik finančních prostředků je věnováno na výzkum a vývoj nebo zda má zákazník nějaké výhody planoucí z inovace.

Ekologické faktory

Každé prostředí nebo země má v oblasti životního prostředí rozdílné priority. A proto by se měl management podniku zabývat analýzou ekologických podmínek v daném prostředí a jejich využitím, aby nepřišel do konfliktu s vyhláškami a právními předpisy. K oblastem, kterým by měl podnik věnovat zvýšenou pozornost, náleží zejména ochrana životního prostředí, obnovitelných zdrojů energie, zpracování odpadů a recyklace či udržitelný rozvoj. (Mallya, 2007)

Obr. 2.1. PESTEL analysis



CUTCASTER: *PESTEL analysis*. [online].Cutcaster [5-2-2012]. Dostupné z [www: http://cutcaster.com/vector/901526225-PESTEL-Analysis/](http://cutcaster.com/vector/901526225-PESTEL-Analysis/)

Analýza metodou 4C

Analýza metodou 4C zkoumá prvky vnějšího prostředí jako zákazníky, konkurenci, národní specifika a náklady, proto je nezbytná k poznání nových tendencí vnějšího prostředí.

Globalizace je příčinou mnoha změn v organizaci a jejím okolí, proto je nezbytné nezapomínat na její vliv a působení. Společnosti působící na regionálních trzích nesmějí tento fakt přehlížet, neboť dopadům se samy nevyhnou a silícímu tlaku nadnárodní konkurence rovněž. K analýze těchto trendů a změn v okolí lze použít metodu 4C, jež označuje počáteční písmena těchto anglických názvů:

- Customers - zákazníci

Zákazníci se stávají důležitou složkou, na kterou by se při tvorbě firemní strategie nemělo zapomínat. Shlukování zákazníků s podobným spotřebitelským vkusem tak umožňuje aplikovat jednotný globální nebo naopak diferencovaný lokální přístup.

- Country – národní specifika

Do této skupiny můžeme zařadit nejrůznější formy bariér – cla, ochranná politika, rozdílné standardy nebo jen odlišné kulturní normy. V současnosti však postupuje liberalizace obchodu a země, jež jsou součástí Evropské unie, operují v rámci jednotného vnitřního trhu.

- Costs – náklady

Veškeré spotřebované zdroje na výrobu, marketing a jednotlivé výkony v organizaci vytváří tlak, jemuž firmy musí čelit a být schopny jej snižovat či nalézat řešení přinášející úsporu. Tento jev je patrný v ceně pracovní síly v jednotlivých zemích, směnných kurzech.

- Competitors- konkurence

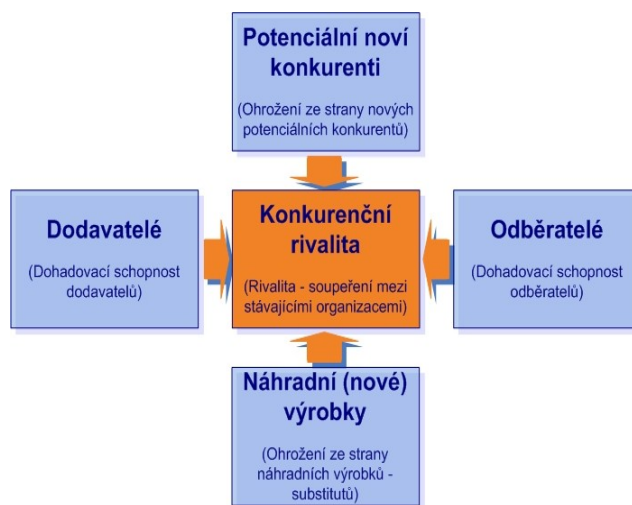
Tlak konkurence je čím dál silnější a globálnější a pro malé regionální firmy může znamenat potenciální hrozbu. Ty můžou tomuto tlaku odolávat s ohledem na svá národní specifika.

Porterova analýza konkurenčních sil

Tato analýza se zabývá studiem prvků mezoprostředí, do kterého zasahují jak vnější tak vnitřní faktory změn, stojí proto na pomezí těchto dvou okolí.

Nedílnou součástí analýzy mezoprostředí jsou konkurenční síly, jež v daném odvětví působí. Tato analýza zkoumá základ konkurence, jež bezprostředně ovlivňuje úspěšnost podniku. Orientuje se na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce rivalů a na současnou a budoucí situaci. Velmi úzce je přitom spojena s analýzou odvětví, neboť právě to je nejbližším konkurenčním okolím podniku, kde se soupeření odehrává a kde působí většina konkurenčních sil. Cílem této analýzy je tak získat představu reálného konkurenčního prostředí, jež posléze poskytne podklad pro vytvoření strategie. K řešení tohoto problému přispěl Michael Porter modelem pěti sil, jež je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem je najít ty síly, které mají největší význam a mohou být strategickým rozhodnutím managementu do určité míry ovlivněny v jeho prospěch.

Obr. 2.1.2. Porterova teorie konkurenčních sil



OWNWAY: *Porterův model konkurenčních sil*. [online] Ownway [23-4-2012]. Dostupné z www: <http://www.ownway.eu/metody-1/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>

Konkurenční rivalita – soupeření mezi stávajícími organizacemi

Tato síla bývá obvykle považována za nejsilnější, neboť vyplývá z intenzity boje mezi podniky uvnitř prostředí. Konkurenční strategie podniku se zaměřuje na dosažení úspěchu, získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři. Mezi faktory, jež tyto ovlivňují, patří:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,
- míra růstu trhu,
- diferenciací produktu,
- výstupní bariéry z odvětví,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci.

Hrozba substitučních (náhradních, nových) výrobků

Objeví-li zákazník na trhu substitut, jež dokáže stejně dobře uspokojit jeho potřeby, odvrátí svou pozornost od našeho produktu a přejde ke konkurenci. Podniky, které čelí velké hrozbě ze strany substitutů, musí zvažovat následující faktory:

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciací substitutů,
- náklady na změnu.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Závažnost vstupu nových konkurentů na trhu závisí především na bariérách vstupu do odvětví a očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké bariéry tak představují lákavou oblast pro potenciální konkurenty, zvláště pokud je v tomto odvětví generován zisk a existuje neuspokojená poptávka. V rámci hrozby vstupu konkurentů existuje několik typů bariér:

- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,
- technologie a speciální know-how,
- znalost značky a oddaný zákazník,
- legislativní opatření a státní zásahy,
- kapitálová náročnost.

Dohadovací schopnost dodavatelů

Silná pozice dodavatelů může mít vliv na výnosnost jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, práce, energie mohou snižovat zisky svých odběratelů (podniků) zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Podniky jsou na dodávkách těchto zdrojů závislé, proto je účinné, když se snaží svou závislost minimalizovat tím, že zvyšují úroveň svých vlastních manažerů, k financování svých aktivit použijí vlastní zdroje či školí vlastní personál.

Dohadovací schopnost odběratelů, kupujících

Podobně jako dodavatelé, i kupující mohou významně ovlivnit pozici podniku na trhu. Svoji silou mohou působit na lepší úroveň kvality, výhodnější cenové, platební, úvěrové nebo garanční podmínky. Vyjednávací síla odběratelů může nabýt větší síly, když je:

- nakupovaný výrobek standardizován a kupující mohou snadno nalézt nového dodavatele, výrobce toho produktu,
- málo zákazníků, avšak nakupují velká množství. V těchto případech mohou vyjednat množstevní slevy a jiné výhody,
- obor složen z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou,
- nákup jednoho zákazníka natolik velký, že představuje významné procento z celkového obytu odvětví.

2.1.2. Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí nebo také analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s danými vnějšími příležitostmi z okolí. Úspěšná strategie by měla eliminovat možné hrozby a vyzdvihnout příležitosti a přednosti podniku, jež by mohly dobře posloužit jako konkurenční výhoda. Má-li být tato analýza přínosná, je nezbytné, aby pokrývala širokou škálu podnikových činností, jako je výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů a další. Ve všech těchto oblastech je proto zapotřebí zhodnotit současný stav a reálně posoudit předpoklady pro budoucí rozvoj.

Tato kapitola v sobě nese poznatky z finanční analýzy a portfolio matice BCG, na základě jejichž výsledků lze posléze stanovit strategii dalšího vývoje podnikatelské jednotky.

Finanční analýza

Finanční analýza zaujímá mezi dílčími analýzami, jako součástmi analýzy zdrojů a schopností, nezastupitelnou úlohu. Jejím úkolem je charakterizovat co nejkomplexněji finanční situaci podniku. Finanční analýza tak nespadá jen do finančního řízení, ale svůj podíl má také na firmě jako celku, například jako součást marketingové SWOT analýzy má značný vliv na další rozhodování podnikového řízení. Objektivně se při zpracování finanční analýzy podaří identifikovat slabiny ve firemním finančním zdraví, jež by v budoucnu mohly vést k problémům, a silné stránky související s možným budoucím zhodnocením majetku firmy. Má svůj význam nejen uvnitř podniku, ale i zvenčí.

Při sestavování finanční analýzy se pracuje s daty ex post, hodnotí se tedy firemní minulost, na jejímž základě se může sestavit analýza. Snaží se najít odpověď na otázku, jaká je finanční situace podniku k určitému datu – jde o historický vývoj, odhad budoucího vývoje. Výsledky finanční analýzy pak mohou být vstupními údaji pro finanční plánování. Zdrojem pro zpracování finanční analýzy jsou základní účetní výkazy, k nimž se řadí rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy představuje procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem je věrně zjistit, jak se jednotlivé části podílely např. na celkové bilanční sumě. V důsledku toho, že vertikální rozbor je pořizován relativně (v procentním vyjádření), je snadno možné jej použít pro srovnání s firmami v rámci stejného oboru podnikání, anebo odvětvově.

Postup výpočtu je prováděn tak, že jednotlivé položky daného účetního období rozvahy se vztahují k celkové bilanční sumě, postupně od zdrojů financování (strany pasiv), k majetku ze zdrojů pořízeného (tedy straně aktiv) (Růčková, 2011).

Poměrová analýza - ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity odkrývají schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, protože trvalá platební schopnost patří k základním podmínkám příznivé existence podniku. Pro podnik je přínosnější detailní analýza likvidity podniku v kratších časových intervalech, tato data jsou navíc ve firmách ihned k dispozici, ať už se jedná o stav pokladny, stav na běžném účtu, faktury splatné k danému dni, pohledávky splatné k danému dni apod. U okamžité likvidity navíc platí, že vychýlení se od předepsaných hodnot nemusí nutně naznačovat budoucí finanční problémy firmy, protože ve firemních podmínkách se často objevují například kontokorenty, které nemusí být z rozvahy hned patrné.

Z hlediska názvu a obsahu se používají tři základní ukazatele:

- **Okamžitá likvidita**, bývá rovněž nazývána jako likvidita I. stupně a nese v sobě to nejúžší vymezení likvidity.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.1)$$

K pohotovým platebním prostředkům patří suma peněz v pokladně, na běžném účtu, či jiný finanční majetek. Pro okamžitou likviditu patří doporučené rozmezí od 0,9 do 1,1. V českých podmínkách je dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu používána ještě nižší spodní hranice a to 0,2, jež bývá pojmenovávána také jako kritická.

- **Pohotová likvidita** bývá označována za likviditu II. stupně a platí pro ni, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy v poměru 1:1, případně 1,5:1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.2)$$

Jestliže jsou hodnoty ve zlomku v poměru 1:1, situace naznačuje, že podnik je schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota bývá pozitivním zjištěním pro věřitele, ne však pro vlastníky a akcionáře firmy. Velký objem oběžných aktiv má minimální úrok a navíc vede k neproduktivě oběžných aktiv a tím snižuje celkovou výnosnost vložených prostředků. Tento ukazatel bývá označován za nejspolehlivější

z hlediska vypovídací schopnosti obzvláště, jsou-li z pohledávek vyřazeny ty, jež jsou potenciálně problematické (Růčková, 2012).

- **Běžná likvidita** je též likviditou III. stupně a prezentuje zjištění, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.3)$$

Čím vyšší je hodnota, tím lepší bude zachování platební schopnosti podniku. Existují zde však některá omezení, a to ta, že se nepřihlíží se struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti, nebere se v úvahu struktura krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti a dalším omezením je, že ke dni sestavení rozvahy je možno odložit některé nákupy a tím ovlivnit vypovídací schopnost hodnoty. Výsledné hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5.

Ukazatele rentability

Rentabilita je schopnost podniku vytvářet další zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a tím dosahovat podnikových cílů. U těchto ukazatelů se nejčastěji vychází z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Tyto ukazatele v čitateli vykazují hodnotu odpovídající výsledku hospodaření (toková veličina) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (stavová veličina). Pro účely diplomové práce bude zaměřena pozornost na tři ukazatele a to na rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu tržeb (ROS) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE).

Rentabilita aktiv ROA (Return on assets) je stěžejním měřítkem aktivity, neboť poměruje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na to, zda pocházejí z cizích či vlastních zdrojů. Základní pohled tak je přes majetkovou bázi a schopnost podniku ji efektivně využít. Nejucelenější pohled je pak dle následujícího vzorce, ve kterém počítáme se ziskem před úroky a zdaněním:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on equity) je důležitým měřítkem zejména pro akcionáře, společníky a věřitele neboť říká, kolik čistého zisku připadlo na korunu investovaného kapitálu.

Základní rovnice vypadá pak následovně:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Nesmí se zde opomenout, že základní kapitál v sobě zahrnuje i další položky, jako emisní ážio, zákonné a další fondy tvořené ze zisku, dále i zisk z běžného období (Kislingerová, 2010).

Rentabilita tržeb ROS (Return on sales) tvoří jádro efektivnosti podniku. Jestliže se v této oblasti vyskytnou problémy, je možné, že se tento vliv projeví i v ostatních aspektech. Vyjádření tohoto ukazatele je možno vidět na následujícím vzorci:

$$ROS = EBIT / \text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží} \quad (2.6)$$

Tyto ukazatele ukazují schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik efektu dokáže podnik vyprodukovat na korunu tržeb.

Ukazatele zadluženosti

Dnes je celkem nemyslitelné, aby podnik financoval veškeré své aktivity vlastními zdroji anebo zdroji cizími, proto ukazatele zadluženosti posuzují strukturu financí podniku z dlouhodobějšího hlediska. Poukazují také na možné riziko, které firma podstupuje při určité výši vlastních a cizích zdrojů. Z hlediska zadluženosti obecně platí, že čím více závazků firma má, tím více peněžních prostředků bude do budoucna potřebovat na jejich splacení. Tyto ukazatele umožňují určit, v jakém rozsahu jsou aktiva daného podniku kryta cizími zdroji. Hlavním motivem financování cizími zdroji je jejich relativně nižší cena ve srovnání se zdroji vlastními. Nižší cena je dána daňovým štítem, který vzniká v možnosti započtení úrokových nákladů jako daňově uznatelných nákladů (Kislingerová, 2010). Tuto situaci znázorňuje následující vzorec:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

Obecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Nesmí se však tato hodnota interpretovat odděleně, ale v souvislosti s celkovou výnosností podniku a také se strukturou cizího kapitálu.

Horizontální analýza

Horizontální analýza rozvahy vypovídá o tom, kolik se jednotlivé položky finančních výkazů změnily v čase nebo o kolik % se v čase změnily. Procentuální vyjádření je vhodnější, pokud chceme udělat mezioborové srovnání a navíc umožňuje snazší orientaci v číslech. Absolutní pohled na položky pak dovolí objektivnější posouzení jejich důležitosti. Cílem horizontální analýzy je v obou případech, jak relativně, tak absolutně, změřit intenzitu změn jednotlivých položek (Růčková, 2011).

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v předchozím období} \quad (2.8)$$

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (2.9)$$

Bankrotní model – Model IN – Index důvěryhodnosti

Tento model byl vypracován manžel Neumaierovými a svým zaměřením se snažil vyhodnotit finanční situaci českým firmám v českém prostředí. Tento model je podložen 24 analýzami významných matematicko-statistických modelů podnikového hodnocení a zároveň praktickými zkušenostmi z analýz více než tisíce českých firem. Model je vyjádřen rovnicí, ve které jsou zařazeny jednotlivé ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity a každému z těchto ukazatelů je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot tohoto ukazatele v odvětví (Růčková, 2011). Jelikož má tento model několik variant a ty zkoumají firmu pokaždé z jiné stránky, zkonstruovali manželé Neumaierovi v roce 2002 index IN01, jež tyto variace částečně spojuje a navíc zohledňuje tvorbu ekonomické přidané hodnoty podniků operujících v průmyslovém odvětví. Výsledný vzorec dle manželů pak vypadá následovně:

$$IN01 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\dot{U}} + 3,92 \times \frac{EBIT}{A} + 0,21 \times \frac{VYN}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ + KB\dot{U}} \quad (2.10)$$

Kde:

A – aktiva

OA – oběžná aktiva

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

VYN – výnosy

CZ – cizí zdroje

KZ – krátkodobé závazky

Ú – nákladové úroky

KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

Jestliže je výsledná hodnota indexu vyšší než 1,77, pak podnik tvoří hodnotu. Pokud je hodnota indexu IN01 nižší než 0,75, podnik se blíží k bankrotu. Hodnoty ležící mezi 0,75 a 1,77 jsou v šedé zóně, to znamená, že podniky netvoří hodnotu, ale zatím nebankrotují.

Nejnovější modifikace indexu pochází z roku 2005, kdy byly modifikovány váhy rentability celkového vloženého kapitálu na hodnotu 3,97. Výsledná interpretace hodnocení indexu je pak mírně pozměněna, kdy podnik vytváří hodnotu nad hranicí 1,6 a v hodnotách pod 0,9 podnik hodnotu netvoří. S touto modifikací se pak bude nadále pracovat v praktické části.

Portfolio matice BCG

Nejznámější portfolio matice, která byla vytvořena, je matice Boston Consulting Group, zkráceně označována jako BCG matice. Autoři této matice tak stavěli na myšlence, že výše vytvořených peněžních prostředků určitou podnikatelskou jednotkou je úzce spojena s tempem růstu a relativním podílem na trhu. Tyto dva faktory mohou být považovány za faktory strategické úspěšnosti.

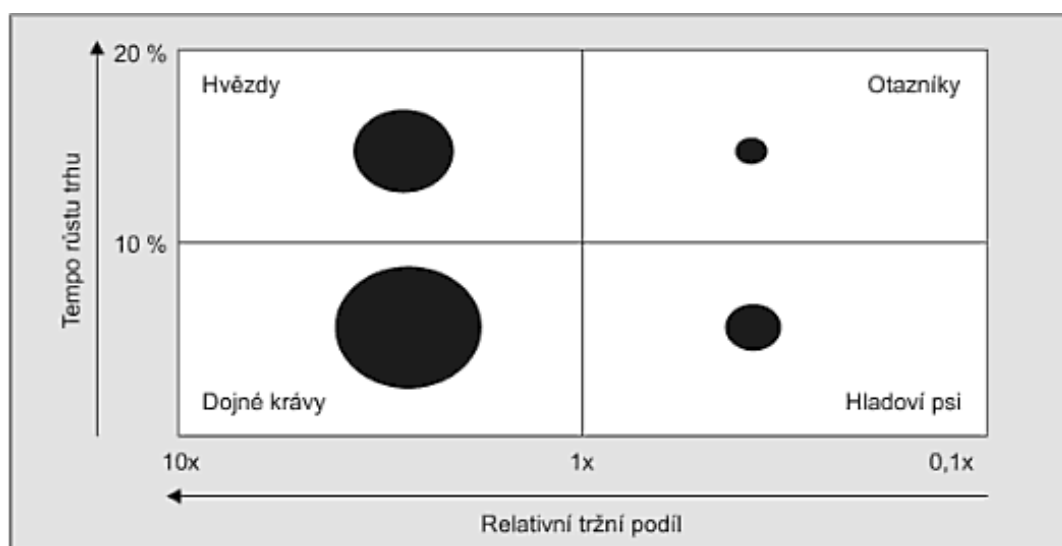
Na vertikální ose je v matici zaznamenán skutečný nebo i potenciální růst jednotky za určité období a na horizontální ose pak relativní tržní podíl. V tomto případě se jedná o poměr tržeb dané firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví nebo ve skupině. Relativní tržní podíl vypovídá o tom, jak je firma schopna konkurovat na trzích.

Na vertikální ose položené tempo růstu je vyjádřeno v procentech a přímo souvisí s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů. Vyšší tržby mají předpoklad růstu trhu, stejně tak růst trhu znamená vyšší tržby. Osa je rozdělena na dva oddíly, od 0 – 10%, což je považováno za pomalé tempo růstu a od 10 – 20% nasvědčující vysoké tempo růstu. (Jakubíková, 2008)

Horizontální osa patří relativnímu tržnímu podílu, jež je zleva ohraničen hodnotou 10, která vypovídá o tom, že daná podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržby než její největší konkurent. Zprava je ohraničena hodnotou 0,1, která znamená deseti procentní relativní tržní

podíl. Hodnota 1 vyskytující se uprostřed značí, že relativní tržní podíly podnikatelské jednotky a největšího konkurenta jsou vyrovnané. Tento bod je také mezníkem pro vysoký a nízký relativní tržní podíl. Daná podnikatelská jednotka je v grafu naznačena černým kruhem, jehož velikost přímo souvisí s růstem trhu a relativním tržním podílem, ale i objemem prodeje. Výše uvedené parametry vystihuje následující obrázek č. 2.1.3.

Obr. 2.1.3. BCG matice



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1.vyd., Praha Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

Autoři této matice předpokládají, že každá podnikatelská jednotka najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů, pro něž vytvořili patřičná pojmenování. Jedná se o dojné krávy nebo také peněžní krávy, hvězdy, psy a otazníky. Každý kvadrant má své specifické vlastnosti, jejichž charakteristika je uvedena níže.

Otazníky

Podnikatelské jednotky nacházející se v pravém horním kvadrantu mají nízký tržní podíl, avšak vysoké tempo růstu. Tyto podniky mají znaky nestability, ale velký růst trhů, na nichž se nacházejí, vyvolává velké šance. Samotné označení otazníky v sobě nese dilema, zdali tyto podniky budou v budoucnu ztrátové nebo ziskové. Proto je nutné zvolit správnou podnikatelskou jednotku, soustředit se na ni a zvýšit tak její tržní podíl.

Hvězdy

Do této skupiny patří takové podniky ve fázi zralosti, které mají vysoký tržní podíl a zároveň vysoké tempo růstu. Očekává se, že tyto podniky budou v budoucnu hlavním

zdrojem zisku a proto je nutné vynakládat značné finanční prostředky na jejich podporu. Jestliže se podnikům v této pozici zpomaluje tempo růstu tržeb (tempo růstu trhu klesne pod 10%), postupně se z nich stávají dojně krávy.

Dojně krávy

Do této skupiny patří podniky, k jejichž základním charakteristikám patří zejména jejich větší velikost a tvorba značných peněžních prostředků. Dojně krávy vytvářejí finanční prostředky pro zajištění přijatelné likvidity a samotného zisku. Musíme však brát na vědomí, že tyto podniky operují na trzích s malou nadějí na přírůst poptávky a mají omezenou životnost. Jednou z hlavních snah by měla být ochrana dojných krav jako generátorů zisku, protože právě tyto financují vlastní růst, dividendy, úroky placené za cizí kapitál a investice pro další subjekty, jimiž jsou hvězdy a otazníky.

Hladoví psi

Subjekty nacházející se v této pozici mají nízký relativní tržní podíl a operují na trzích s nízkým tempem růstu. Nejsou perspektivní a ani do budoucna nepřinesou nové zisky. I když dosahují účetního zisku, ten je zpětně reinvestován do udržení jejich podílu na trhu. V tomto případě je nasnadě uvažovat, zda se aktivity těchto podniků mají zcela utlumit, případně zda uskutečnit rozsáhlé investice na jejich změnu, jako orientace na nové trhy či změna výrobního programu. (Jakubíková, 2008)

Výsledky analýzy mohou firmě pomoci při rozhodování, jakou strategii použít v budoucím vývoji jejich podnikatelských jednotek. Firma tak vybírá tu strategii, jež ji pomůže v získání nejvhodnějšího tržního podílu a tím celkovému dalšímu rozvoji. Každá jednotka by tak měla mít vlastní strategii podloženou výsledky analýzy portfolia.

Strategie spojené s portfolio analýzou BCG matice (Jakubíková, 2008)

- 1) Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním dalších jednotek – vhodná zejména pro podniky, jež se staly otazníky a mají největší předpoklad stát se hvězdami. Nutná finanční podpora.
- 2) Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn – nejčastěji uplatňována u dojných krav, kdy se firmy snaží toto postavení udržet do budoucna. Od těchto firem se očekává, že budou hlavním zdrojem zisku pro financování otazníků a hvězd. Je ji možno aplikovat i u hvězd, od kterých firma očekává zlepšení nebo

udržení pozice. Při tom se předpokládá, že trh postupně zpomaluje růst a z hvězdy se stává dojná kráva.

- 3) Strategie snížení tržního podílu – použije se především u těch subjektů, jejichž budoucnost není jasná a cílem je ve velmi krátkém časovém horizontu získat příjmy hotových peněz bez ohledu na důsledky. Tyto peníze pak firma investuje do otazníků nebo hvězd.
- 4) Strategie odchodu z trhu – tato strategie znamená likvidaci podnikatelských jednotek a získané peněžní prostředky reinvestovat někde jinde. Tato situace nastává ve většině případů u psů, výjimečně u otazníků, jež pro svou další existenci vyžadují příliš mnoho finančních prostředků. (Jakubíková, 2008)

Firma nemá konstantní postavení v rámci matice, proto je naprosto nezbytné neustále zaznamenávat změny portfolia a být připraven změnit své postavení v rámci matice ale i očekávat vstupy nových podnikatelských jednotek. Vyvážené portfolio by mělo být cílem všech firem a to v počtu jednotek v jednotlivých kvadrantech a jejich postavení v matici.

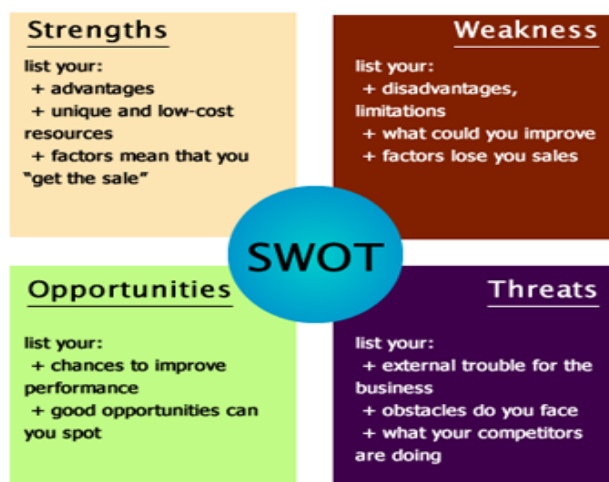
2.1.3. SWOT analýza

V nadcházející kapitole bude detailněji rozebrána SWOT analýza, jako nástroj pro určení klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Tato analýza stojí mimo analýzy mikro- a makroprostředí, neboť se zabývá okolnostmi jak vnějšího, tak vnitřního prostředí a poskytuje souhrnný pohled na situaci podniku. Všechny tyto faktory budou uvedeny v nadcházející kapitole.

SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu, která je zaměřena na rozpoznání klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Tato analýza pracuje s předchozími analýzami ve smyslu identifikování hlavních silných a slabých stránek, které porovnává s hlavními vlivy z okolí podniku, příležitostmi či hrozbami, a směřuje tak ke sloučení poznatků pro formulaci strategie. Zkratka SWOT v sobě ukrývá počáteční písmena z anglických Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), viz obrázek 2.4.1. uvedený níže.

Obr. 2.1.4 SWOT analysis



CANVANIZER. *SWOT analysis* [online]. Dostupné z www: <http://canvanizer.com/new/swot-canvas>

Analýza rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky a dvě charakteristiky vnějšího okolí, jimiž jsou hrozby a příležitosti. Uplatnění této analýzy spočívá v rozvíjení silných a naopak potlačování slabých stránek, za současné připravenosti reagovat na možné příležitosti a hrozby. Má-li být tato analýza podniku užitečná, musí její aplikace směřovat k rozpoznání, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího prostředí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. (Sedláčková, 2006) Postup je pak následující:

1. Předpověď hlavních změn v okolí podniku, které lze získat z provedených analýz vnějšího prostředí. Užitečné je zaměřit se i na klíčové faktory úspěchu.
2. S využitím závěrů analýz, jež se zabývaly vnitřními zdroji podniku, nalézt silné a slabé stránky a specifické přednosti.
3. Zhodnotit vztahy mezi slabými a silnými stránkami na straně jedné a hlavní změny v okolí podniku na straně druhé. K tomuto lze použít diagram SWOT analýzy, jež umožňuje volbu strategických variant. Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s možnými silnými a slabými stránkami tak dovoluje tvorbu čtyř rozdílných situací.

Obr. 2.1.5 Diagram strategií SWOT analýzy



STRATEG. *Strategická situační analýza.* [online]. Dostupné z [www: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

Agresivní růstově orientovaná strategie

Nachází se v prvním, nejpříznivějším kvadrantu, kde se setkávají příležitosti v okolí podniku a silné stránky. Bývá označována také jako strategie „max – max“ a představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to žádaná situace, jež by chtěly většiny podniků dosáhnout.

Diverzifikační strategie

Obsadila druhý kvadrant a pojí se se silnými stránkami a nepřízní v okolí. Můžeme ji označit také jako „min – max“. V této situaci musí podnik rychle reagovat na hrozby a s maximálním využitím silných stránek je přeměnit v příležitosti.

Turnaround strategie

Ve třetím kvadrantu se podnik nalézá, když má mnoho příležitostí, avšak je nucen čelit množstvím slabých míst. Je označována za strategii „max – min“, kdy podnik kladе důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek a jejich důsledné eliminaci.

Obranná strategie

Čtvrtý kvadrant je pro podnik nejméně výhodným a naznačuje situaci, kdy v podniku převažují slabé stránky a současně se ve vnějším okolí projevuje mnoho hrozeb. Strategie „min – min“ se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik.

Nadřazeným cílem SWOT analýzy je uskutečnění strukturované analýzy, která umožní odhalit významné faktory pro formulaci strategie. Při tvorbě této analýzy bychom neměli zapomínat na dynamický aspekt analýzy, který je orientovaný na budoucí očekávané vazby a souvislosti. Takto pojatá SWOT analýza může zvýšit vnímavost vůči faktorům přicházejícím z vnějšího okolí a zároveň odhalit možné oblasti pro růst příležitostí.

3. Prezentace firmy

Organizace působí na českém trhu již 18 let. Za tu dobu několikrát rozšířila sortiment svých služeb a produktů zakoupením speciálních technologií na obrábění, především broušení. Tyto technologie umožnily firmě dosáhnout větší flexibility a plnit tak specifické požadavky zákazníků a zároveň čelit konkurenci.

Firma sídlí v pronajatých prostorách, kde má k dispozici dvě dílny, kancelářské prostory, sklad hotových výrobků a sklad materiálu.

Pracuje se ve dvousměnném provozu, kolísání kapacity se řeší vícestrojovou obsluhou, prací přesčas nebo sloučením směn. Firmu tvoří 16 zaměstnanců. Strukturu organizace uvádím v příloze č. 2.

Historie

Společnost byla založena v roce 1993 dvěma společníky s dlouholetými zkušenostmi v automobilovém a leteckém průmyslu. Firma se od svého založení zabývá zakázkovou výrobou obráběcích nástrojů. Vzhledem ke zkušenostem a vysoké odbornosti zakladatelů společnosti se firma od začátku své činnosti profilovala jako společnost pro řešení nestandardních potřeb svých klientů, které jsou uspokojovány použitím moderní techniky se zárukou vysoké kvality. Do současné právní formy (s.r.o.) byla společnost transformována v roce 2001, kdy zároveň došlo k přemístění provozovny a k významným investicím do strojního parku.

Výrobní program společnosti byl zpočátku zaměřen na produktivní výrobu stupňovitých a vícefazetkových vrtáků. Po nákupu nových technologií se program rozšířil o výrobu speciálních nástrojů ze slinutého karbidu a výrobu tvarových břitových destiček. Další významné investice do rozvoje výroby proběhly v roce 2008, kdy firma s využitím podpory Evropského fondu pro regionální rozvoj a MPO modernizovala část své výroby formou zakoupení 3 obráběcích strojů. Tato investice výrazně zkvalitnila výrobu přesných nástrojů z tvrdokovu, přípravné a doplňkové operace broušení a prostřednictvím optického měřidla vedla k zajištění eliminace chybovosti na těchto technologiích. Firma je od roku 2006 držitelem certifikátu managementu kvality ISO 9001:2001. Platnost této certifikace byla prodloužena do roku 2012.

Dodavatelé

Hlavní skupinou dodavatelů jsou společnosti, od kterých firma nakupuje výrobní materiál

(ocel, tvrdokovy atd.) a služby spojené především s finální úpravou výrobků (povlakování, kalení). Mezi hlavní významné dodavatele patří firmy Liss a.s., ERASTEEL SAS, Ceratizit, Bodycote a M+V spol. s.r.o.

K hlavním odběratelům se řadí firmy TCM International, a.s., koncern INA a EMBRACO SLOVAKIA s.r.o., MEDIN a.s., dále CROMODORA WHEELS s.r.o. a KRÁL-VÚHŽ s.r.o.

Popis produktu

Hlavním zaměřením firmy je zakázková výroba celobroušených nástrojů na základě požadavků zákazníka. Díky nasazení nejmodernějších výrobních a měřicích technologií je zaručena vysoká přesnost a kvalita opracování. Firma provádí jak samotnou výrobu nástrojů, tak i jejich následné ostření po opotřebení. Těžiště práce tak spočívá v poskytování uceleného souboru činností od konstrukce, výroby, kontroly, povlakování až po ostření speciálních nástrojů. Konkrétní portfolio produktů jsou uvedeny v příloze č. 3.

Mezi konkurenční výhody patří zejména:

- tradice výroby nástrojů z HSS a PM-HSS,
- výroba a ostření protahovacích trnů na CNC bruskách,
- schopnost rychlé výroby i malých sérií nástrojů.

Metodika práce

V praktické části diplomové práce bude použita obecně teoretická metoda analýzy, jež bude rozkládat zkoumaný jev na dílčí prvky. Tímto jevem bude vnější prostředí organizace a k tomu použita PESTLE analýza. Vnitřní prostředí bude studováno finanční analýzou, jejíž výsledky za jednotlivá období budou komparovány s předchozími a poznatky získané z obou analýz budou shrnuty ve SWOT analýze, která bude skládat jednotlivé části provedených analýz v celek pomocí syntézy do silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, aby mohla být navrhnutá doporučení, jež budou následně konzultována s vedením podniku, přičemž snahou bude nalezení patřičného řešení vzniklé situace. V páté kapitole, jež bude zaměřena na návrhy a doporučení, bude použita technika Ishikawova diagramu k nalezení negativních jevů, které u organizace vyvstaly. V tomto případě bude použit myšlenkový proces dedukce, kdy z obecných závěrů (problému) budou vyvozeny méně obecné závěry (příčiny problému). Na závěr budou navrhnuty vhodné strategie dalšího vývoje podniku.

4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní firmy

V praktické části diplomové práce bude na základě teoretických poznatků zpracována analýza vnějšího prostředí – PESTLE analýza, pro analýzu vnitřního prostředí bude použita finanční analýza a Porterův model konkurenčních sil a výsledky provedených analýz budou následně vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy. Všechny potřebné informace a podklady budou zpracovávány na základě konzultace s managementem podniku, účetních výkazů a interních materiálů.

4.1. Analýza vnějšího prostředí

Pomocí analýzy vnějšího prostředí mohou být identifikovány změny, k nimž dochází v důsledku turbulentního vývoje a svým působením tak značnou měrou ovlivňují fungování podniku. V této kapitole bude rozebrána PESTLE analýza a Porterova analýza konkurenčních sil.

PESTLE analýza

PESTLE analýza se zabývá vybranými faktory, jež zasahují do politické, ekonomické, sociálně-demografické a technologické oblasti, stejně tak jako do legislativní a ekologické. Jestliže podnik odhalí důsledky působení těchto vlivů dostatečně rychle, bude schopen jim čelit ve svůj prospěch. Následující část se bude zabývat rozpoznáním stěžejních faktorů vnějšího prostředí, jež mohou působit na podnikatelské aktivity firmy

Politické faktory

Měnící se politické podmínky budou mít podstatný vliv i na podnik X, neboť právě vláda bude svými rozhodnutími ovlivňovat dotační politiky a programy na podporu malého a středního podnikání, z něhož firma čerpá nemalé částky. Nelze opomenout ani význam a vnitřní stabilitu Evropské unie, jednotlivých členských států a mezinárodního obchodu mezi nimi. Možnost volného obchodu mezi zeměmi EU umožňuje firmě dosahovat zisků i mimo hranice republiky. Na druhou stranu různé vyhlášky a směrnice, ať už na národní či mezinárodní úrovni, přináší řadu obtíží, jež komplikují podnikání. Nelze opomenout ani Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o DPH a další předpisy upravující obchodování s cizími zeměmi, s nimiž má firma obchodní vztahy.

Ekonomické faktory

Ekonomické podmínky patří k nejdůležitějším faktorům ovládající podnik. Hospodářská

krize, jež zasáhla světovou ekonomiku počínaje rokem 2008, se promítla i do ekonomické situace firmy. Nárůst počtu dlužníků se projevil na větším množství pohledávek po splatnosti a snížením počtu zakázek. V současnosti se situace postupně vrací do původního stavu.

K základním makroekonomickým ukazatelům, které musí firma pravidelně monitorovat a vyhodnocovat, patří HDP, inflace, úrokové míry, vývoj devizového kurzu a nezaměstnanost.

Při své činnosti musí podnik denně posuzovat vývoj eura, posilování či oslabování koruny vůči euru, v ojedinělých případech vývoj dolaru. V posledních třech letech má vývoj eura sestupnou tendenci se současnou oscilací kolem 25 Kč za euro. Toto meziroční posílení koruny má pozitivní vliv na dovoz a nákup zboží a materiálu ze zahraničí. První polovina roku 2013 by se měla nést v duchu slabé koruny, pohybující se okolo hranice 25,50 EUR/CZK, v tomto případě by bylo vhodné soustředit se na obchod se zahraničím, protože druhá polovina roku má přinést silnější korunu na hodnotě 25 EUR/CZK, taky z důvodu zotavení z ekonomické recese. (CITFIN, online, 2013) Na následujícím grafu lze zachytit vývoj koruny v čase od roku 2008 do 1. ledna roku 2013.

Obr. 4.1. Statický graf kurzu euro

Statický graf kurzu euro / česká koruna (EUR / CZK), vybraná historie



Zdroj: KURZY: *Grafy kurzů měn*. [Online]. Kurzy [21.2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Dalším důležitým faktorem vnějšího prostředí, který je zapotřebí sledovat jsou výše úrokových sazeb, zvláště v takových případech, jestliže se podnik chystá na investiční

aktivitu, na něž bude potřebovat cizí zdroje zapůjčené určitou bankou. V současnosti se úrokové sazby pohybují na velmi nízké úrovni, což má stimulovat subjekty k vypůjčování a tím nastartování ekonomiky z recese. Tento faktor tak má pozitivní vliv na podnik, jestliže zvažuje určitý podnikatelský projekt, na jehož výstavbu bude zapotřebí větší obnos peněz.

Neméně významným činitelem okolního prostředí firmy je nezaměstnanost a situace na trhu práce. V Moravskoslezském kraji, kde má firma sídlo, je situace tradičně horší v porovnání s ostatními kraji v České republice. Nezaměstnanost je zde ve výši 9,81 % a nejvíce se projevuje právě v průmyslu. (CZSO, online, 2013)

Sociální prostředí

Sociální faktory odrážejí demografický stav na daném území, kraji. Budou se odrážet zejména v počtu práceschopných jedinců, jež firma může zaměstnat. Klesající zájem o manuálně zaměřené obory a tím i menší počet technicky zdatných osob má dopad na získávání zaměstnanců, kteří potřebnými schopnostmi disponují. To vede podnik k delšímu zaškolování zaměstnanců, aby si osvojili potřebné znalosti pro výkon práce na odborných strojích a tím i vynakládání většího množství zdrojů. Vysoká míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji však nutí obyvatele ke snaze udržet si pracovní místo a tím tedy i neochotu měnit stávající zaměstnání za jiné. S tímto tématem souvisí i mobilita obyvatelstva, tedy ochota obyvatel dojíždět či se přestěhovat za prací. Tento trend není obecně pozitivně přijímán u českého obyvatelstva, které nerado mění své bydliště za nové. Zaměstnanci firmy dojíždějí za svou prací z okolních vesnic a menších měst.

Technologické prostředí

Technologické podmínky pro podnik operující v strojírenském průmyslu budou mít nepostradatelný vliv. Nelze opomíjet ani vývoj a přínos informačních technologií pro podnik, které zažívají v současnosti velkou turbulenci. Z této oblasti lze vyzdvihnout velké množství informačních systémů, jež v sobě kompletují firemní evidenci a zpřehledňují řízení. Změna technologie má podstatný vliv na fungování a ziskovost výroby. Stará zařízení je potřeba modernizovat nákupem nových, jež splňují parametry úspornosti a ekologické výroby.

Snaha podniku nabízet svým zákazníkům kvalitní výrobky vedla ke zdárnému zavedení certifikátu řízení jakosti ISO 9001:2001. Neodkladné změny ve vývoji nových technologií vedou podniky operující ve strojírenství a výrobě speciálních nástrojů k nutnému sledování těchto změn, protože nově zakoupená technologie konkurencí může mít za následek pokles prodeje stávajících výrobků, protože výroba může být pomalejší a nemusí splňovat požadavky

rychlosti a kvality.

Legislativní prostředí

Každý podnik se musí řídit mnoha legislativními opatřeními, jež mají značný vliv i na výslednou ziskovost. Poslední zásadní změna, která postihla veškeré subjekty na trhu, byla změna sazeb DPH z 14% a 20% na novou zvýšenou sazbu 15% a 21%. Obsahy zákonů se často mění, proto podnik musí zaznamenávat novelizace a aplikovat je do svých směrnic a předpisů. V důsledku držení certifikátu jakost ISO 9001:2001 je pro podnik rovněž závazné dodržovat všechny závazky, jež z tohoto titulu vyplývají.

Ekologické prostředí

Ochraně životního prostředí by měl každý podnik věnovat zvýšenou pozornost, neboť tato oblast se v současnosti stává prioritou v mnoha sférách v rámci udržitelného rozvoje, který umožní kvalitní život budoucím generacím. Do této oblasti spadá ekologická výroba s ekologickými postupy nezatěžujícími životní prostředí. Výrobními postupy není zatěžováno životní prostředí, avšak je nutnost sledovat trendy v této oblasti – co nejmenší zátěž na okolní prostředí a úspornost ve výrobě. Neméně významnou částí ekologického prostředí je i samotná hygiena na pracovišti, hluchost a výskyt nebezpečných látek ve výrobě, jako jsou například kobalt, vyskytující se v oceli. Tato oblast je ošetřena předpisy ISO 14001, ve kterém jsou blíže specifikovány požadavky kladené na tuto problematiku.

Porterova analýza konkurenčních sil

V následující kapitole bude rozebrána situace uvnitř strojírenského odvětví, v němž rovněž operuje vybraná společnost X. Především bude analyzována situace uvnitř odvětví a konkurence mezi stávajícími firmami, dále možnost vstupu nových výrobků a potenciálních konkurentů, pozornost bude věnována i vyjednávacím schopnostem dodavatelů a odběratelů.

1. Konkurenční rivalita – soupeření mezi stávajícími organizacemi

Na konkurenčním poli v oblasti strojírenské výroby speciálních nástrojů se vyskytuje několik významných podniků. Protože firma působí v rámci celé České republiky i Slovenska, mohou se za konkurenci považovat společnosti z celé této oblasti. Jsou to zejména německá firma Gühring, která má u nás výrobní závod a zaměřuje se na celý sortiment vrtáků z různých materiálů, fréz, upínačů a polotovarů. Dále to je firma Commerce Service, která se zabývá ostřením a výrobou speciálních nástrojů. Existuje také mnoho menších firem, které vlastní jednu několik CNC ostříček a kromě ostření se snaží

nabízet i výrobu speciálních nástrojů, působí zejména regionálně. Je možno zmínit firmu Carbide, s.r.o. působící v Měříně a zabývající se výrobou a ostřením speciálních nástrojů ze slinutého karbidu (VHM) a rychlořezné oceli (HSS) a firmu Rotana a.s. z Velkého Meziříčí, která je svým oborem činnosti soustředěna rovněž na výrobu speciálních rotačních nástrojů ze slinutých karbidů, speciálních vrtáků a fréz.

2. Hrozba substitučních výrobků

Z širokého sortimentu výrobků, které firma X nabízí, lze některé alternativně nahradit buď zcela jinou metodou obrábění (tváření, slévání nebo elektroeroze) anebo se dají některé nástroje pro větší výrobní dávky a produktivní stroje vyrobit ze supertvrdých materiálů (cermet, diamant, kubický nitrid boru) nebo jako složené z vyměnitelných segmentů. Tyto varianty závisí na ekonomických a technologických možnostech zákazníka a nedají se uplatnit všude. Výše cen substitutů tak bude zejména záviset na konkurenci používané technologii, protože ta se podílí významnou částkou na konečné ceně výrobků. Jelikož se firma zabývá zakázkovou výrobou speciálních nástrojů, je výroba úzce specializovaná a hrozba substitutů měla význam u konkurenčních firem ve formě snížení nákladů na výrobu a tím i zlevněním hotových výrobků.

3. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Do oboru firmy X je vstup nových konkurentů obtížný, protože jsou zde vyžadovány značné zkušenosti, které se získávají zejména dlouholetou praxí. Něco lze nahradit vyspělými technologiemi, ale převážná část spočívá ve zkušenostech konkrétních pracovníků, které se musí vybudovat. Tento bod analýzy proto nemusí znamenat významnou hrozbu pro podnik. Stále patrnější je také působení asijské konkurence, jejíž přednost je zejména nízká cena.

4. Dohadovací schopnost odběratelů

U jednoduchých výrobků část odběratelů postupuje metodou výběrového řízení, kdy osloví se stejným požadavkem několik dodavatelů a vybere si toho, který nejlépe splňuje požadavky na kvalitu, cenu a servis. Další část odběratelů ale vyžaduje ověřené zkušenosti a dlouhodobou spolupráci a tito pak svůj sortiment nakupují opakovaně. Při větších objemech pak požadují množstevní slevy, kratší termíny nebo zavedení konsignačního skladu. Toto bývá podloženo rámcovou smlouvou.

5. Dohadovací schopnost dodavatelů

Tato vlastnost závisí na druhu dodávaného zboží a služeb. Pokud se jedná o omezeně dostupný materiál nebo nakupovaný v malém množství, je zpravidla dohadovací schopnost omezená. Jinak je tomu u sortimentu, kde panuje vysoká konkurence a který se nakupuje ve větších dávkách nebo opakovaně, tam je vše otázkou jednání a obchodní strategie. Firma X zpravidla spoléhá na dlouhodobé a ověřené dodavatele, které jednou ročně podle požadavku ISO 9001 hodnotí. Pokud se u některého z nich vyskytnou opakované reklamace, je třeba zvážit výměnu dodavatele.

4.2. Analýza vnitřního prostředí – finanční analýza

Finanční analýza zaujímá mezi dílčími analýzami, jako součástmi analýzy zdrojů a schopností, nezastupitelnou úlohu. Jejím úkolem je charakterizovat co nejkomplexněji finanční situaci podniku, proto je finanční analýza velmi užitečným nástrojem pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Nadcházející kapitola bude věnována právě této analýze a jejímu rozboru, jež dále poskytne lepší vhled do finanční situace podniku a pomůže při tvorbě vhodné strategie, jako významného kroku podniku vpřed.

Analýza podniku bude provedena za léta 2007 až 2011 z finančních výkazů zveřejněných v příloze obchodního rejstříku a interních účetních výkazů organizace. Postupně bude vypracována vertikální analýza rozvahy, výkazu zisku a ztrát a analýza poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatele efektivnosti, zadluženosti a likvidity. V závěru této kapitoly bude studován index souhrnného hodnocení výkonnosti podniku a bude posouzeno, zdali je podnik finančně zdravý a tvoří hodnotu. Kvůli rozsáhlosti finanční analýzy v této části budou prezentovány pouze výsledky.

Vertikální analýza rozvahy

Nadcházející kapitola se konkrétněji bude zabývat vertikální analýzou rozvahy. Nejprve se bude zpracovávat analýza aktiv a posléze analýza pasiv a v závěru bude doplněna analýza nákladů. Ke každé analýze bude vždy připojen graf zobrazující strukturu jednotlivých položek na celku. Hodnota A ve sloupcích pak značí absolutní rozdíl ukazatele.

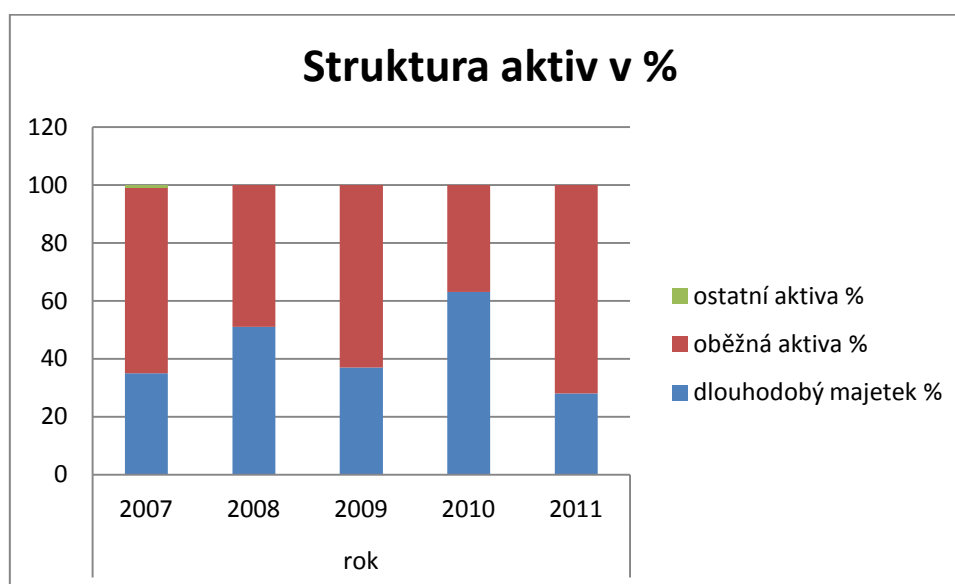
Tab. 4.1. Vertikální analýza aktiv v tisících

	2007		2008		2009		2010		2011	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Aktiva	15674	100	15074	100	12781	100	17946	100	18580	100
Dlouhodobý majetek	5436	35	7694	51	4679	37	11252	63	5269	28
Oběžná aktiva	10044	64	7318	49	8040	63	6684	37	13294	72
Zásoby	892	6	1239	8	686	5	741	4	822	4
Pohledávky	3860	25	2376	16	2618	20	2568	14	3235	17
Finanční majetek	5292	34	3703	25	4736	37	3375	19	9237	50
Ostatní aktiva	194	1	52	0	62	0	10	0	17	0

Zdroj: rozvaha organizace z let 2007-2011

Z výše uvedené tabulky je vidět, že podíl oběžných aktiv na celkových aktivech měl od roku 2007 sestupnou tendenci, avšak v roce 2011 se tato situace významně změnila a dosáhla skoro dvojnásobného růstu a to v důsledku růstu krátkodobého finančního majetku na položce účty v bankách. Tato situace byla způsobena přijetím dotace z fondů Evropské unie programu Podnikání a inovace na nákup moderního výrobního zařízení. Výsledky dalších výpočtů tak mohou být ovlivněny právě touto dotací. Nepřehlédnutelným rokem na výši dlouhodobého majetku byl rok 2010, kdy se tato hodnota navýšila v důsledku koupě nového výrobního zařízení.

Graf 4.1. Struktura aktiv v %



Z tohoto grafu je patrné, že největší podíl oběžných aktiv byl zaznamenán v roce 2011, kdežto v předchozím roce byla tato hodnota skoro poloviční. Inverzní situaci lze zaznamenat

v dlouhodobém majetku, který svého vrcholu dosáhl právě v roce 2010 a dalším roce výrazně poklesl.

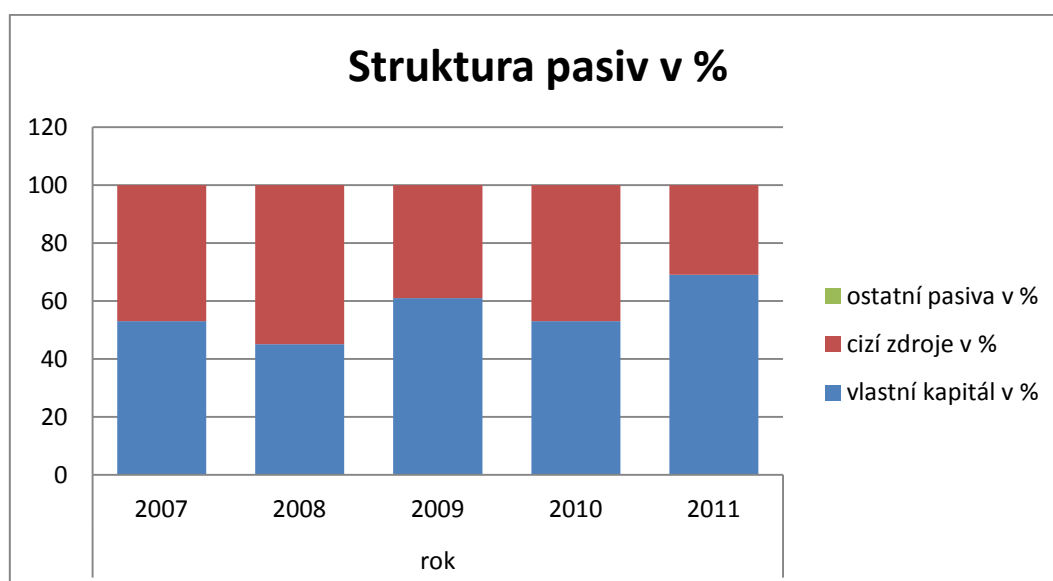
Tab. 4.2. Vertikální analýza pasiv v tisících

	2007		2008		2009		2010		2011	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Pasiva	15674	100	15064	100	12781	100	17946	100	18580	100
Vlastní kapitál	8264	53	6756	45	7766	61	9463	53	12744	69
HV minulých let	7482	48	6524	43	5336	42	6106	34	7803	42
HV běžného účetního období	562	4	12	0	2210	17	3137	17	4721	25
Cizí zdroje	7410	47	8300	55	5015	39	8483	47	5836	31
Krátkodobé závazky	1395	9	823	5	1337	10	2748	15	1732	9
Bankovní úvěry dlouhodobé	4600	29	6083	40	3662	29	5708	32	4023	22

Zdroj: rozvaha podniku z let 2007-2011

Z uvedených dat lze vypožorovat, že vlastní kapitál převyšuje cizí po všechna uvedená léta, vyjma roku 2008, kdy si společnost vzala dlouhodobý bankovní úvěr a poměr vlastního a cizího kapitálu tak byl narušen. Velikost tohoto úvěru se na celkových pasivech podílela 40% rozsahem. V následujících letech vlastní kapitál opět převyšuje cizí zdroje a společnost dosahuje pravidelného zisku.

Graf 4.2. Struktura pasiv v %



Z uvedeného grafu je možno vyčíst, že nejvyššího zastoupení vlastního kapitálu bylo dosaženo v roce 2011, oproti roku 2008, kdy jeho výše byla na úrovni 45%. Tato situace může být rovněž vysvětlena velice nízkým hospodářským výsledkem.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Následující kapitola se bude zabývat analýzou výkazu zisku a ztráty. Jelikož se jedná o výrobní firmu, která neoperuje s položkami výsledovky tržby za prodej zboží a služeb, tak bude jako základna stanovena výkonová spotřeba.

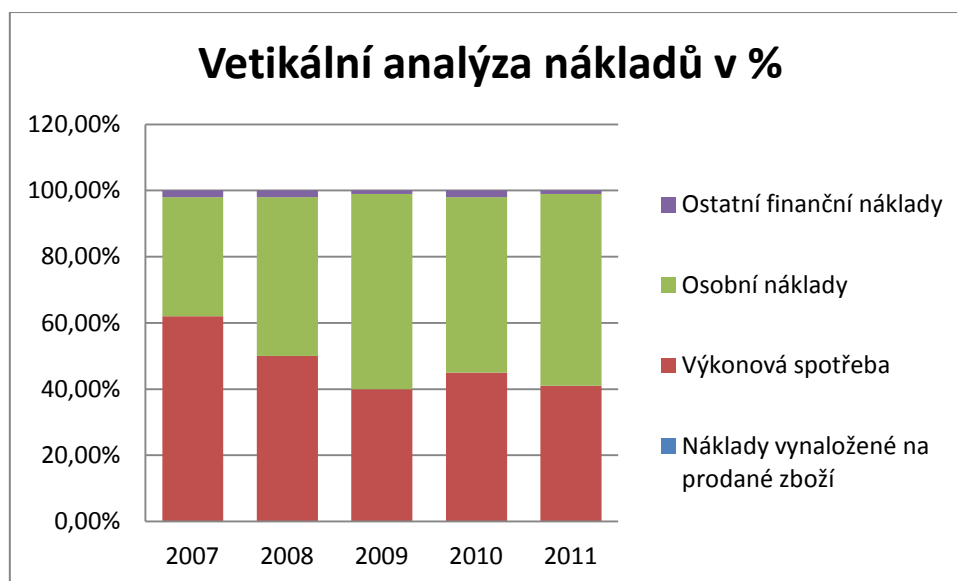
Tab. 4.3. Vertikální analýza nákladů

	2007		2008		2009		2010		2011	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	8624	62	5918	50	3963	40	5697	45	5284	41
Osobní náklady	4947	36	5764	48	5747	59	6555	53	7388	58
Ostatní finanční náklady	277	2	265	2	135	1	198	2	173	1
Náklady celkem	13848	100	11947	100	9845	100	12450	100	12845	100

Zdroj: výkazy zisku a ztráty z let 2007-2011

Tato tabulka zachycuje podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech podniku v letech 2007 – 2011. Strukturu výše těchto nákladů pak zachycuje graf uvedený níže.

Graf 4.3. Vertikální analýza nákladů v %



Největší podíl na celkových nákladech v roce 2007 měla výkonová spotřeba, jež čítala hodnotu 62%. Vývoj výkonové spotřeby v čase má klesající charakter, s výjimkou v roce 2010, kdy tato tendence byla mírně porušena. Opačný vývoj nastává u osobních nákladů, které mají rostoucí charakter.

4.2.1. Analýza poměrových ukazatelů

Tato kapitola se bude zabývat analýzou poměrových ukazatelů, které v sobě zahrnují ukazatele efektivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti.

Ukazatele efektivity

Mezi ukazatele efektivity (rentability) se obecně řadí ROA – rentabilita aktiv, ROE – rentabilita vlastního kapitálu a ROS – rentabilita tržeb, jejichž výpočet bude uvedený v tabulce níže. Všechny výpočty jsou použity z let 2007 až 2011 z patřičných účetních závěrek.

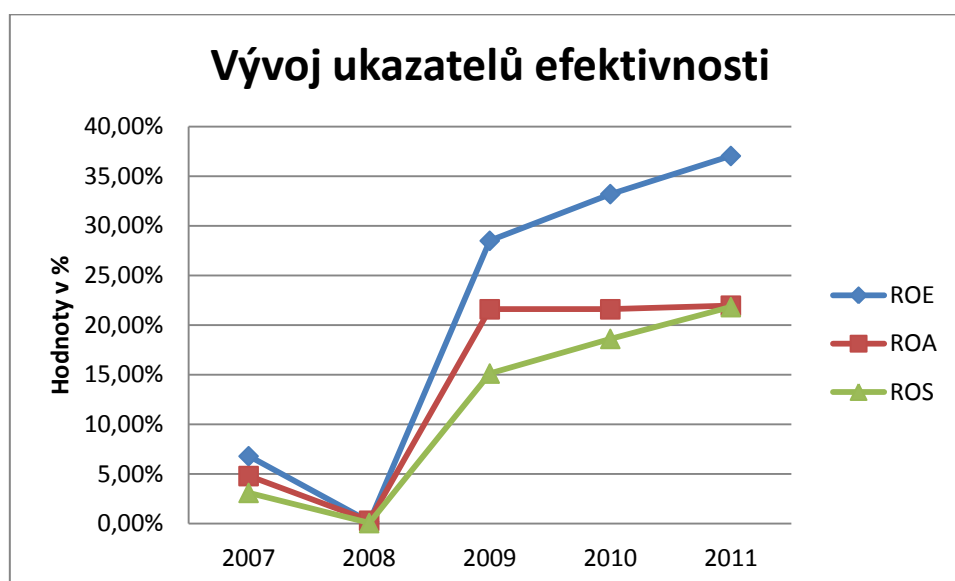
Tab. 4.4. Ukazatele efektivity

	2007	2008	2009	2010	2011
ROE	6,8%	0,2%	28,5%	33,2%	37,04%
ROA	4,8%	0,3%	21,6%	21,6%	21,96%
ROS	3,11%	0,07%	15,13%	18,62%	21,82%

Zdroj: rozvaha, výkaz zisku a ztráty podniku

Z výše uvedené tabulky je možno pozorovat, že všechny uvedené ukazatele jsou po celou dobu kladné, což ukazuje na dlouhodobou ziskovost firmy. V roce 2008 však lze rozpoznat, že situace nebyla příznivá ani v jednom ukazateli. Velice nízká úroveň zisku vedla k poklesu v ukazateli ROE na hodnotu 0,2% a v rentabilitě tržeb dokonce na 0,07%, tento jev byl také ovlivněn vysokými náklady daného roku. Výsledky tohoto roku mohou být ovlivněny nastupující ekonomickou krizí, která zastihla snad všechny obory. V následujících letech se ukazatele začaly postupně navyšovat, což je obecně vnímáno jako pozitivní. Pro vlastníky je nejdůležitější ukazatel ROE, který říká, jak se jimi vložené prostředky zhodnocují, od roku 2009 tento ukazatel v čase roste a svého vrcholu nabyl v roce 2011 hodnotou 37,04%. Vývoj výše uvedených hodnot v letech 2007 až 2011 znázorňuje graf 4.4.

Graf 4.4. Vývoj ukazatelů efektivity



Z tohoto grafu je jasně patrné, že propad ve všech ukazatelích nastal v roce 2008. V dalších letech je situace již příznivější rostoucího charakteru a lze očekávat, že i v nadcházejících letech budou tyto hodnoty stoupat anebo kolísat kolem určité úrovně.

Ukazatele likvidity

Nyní budou blíže rozebrány ukazatele likvidity, ke kterým se řadí běžná likvidita, rychlá a okamžitá likvidita. Postupně vypočtené hodnoty budou zaznamenány do tabulky a následný vývoj zachycen v grafu 4.5.

Tab. 4.5. Ukazatele likvidity

	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	7,20	8,89	6,01	2,43	7,68
Rychlá likvidita	6,56	7,39	5,50	2,16	7,2
Okamžitá likvidita	3,79	4,50	3,54	1,23	5,33

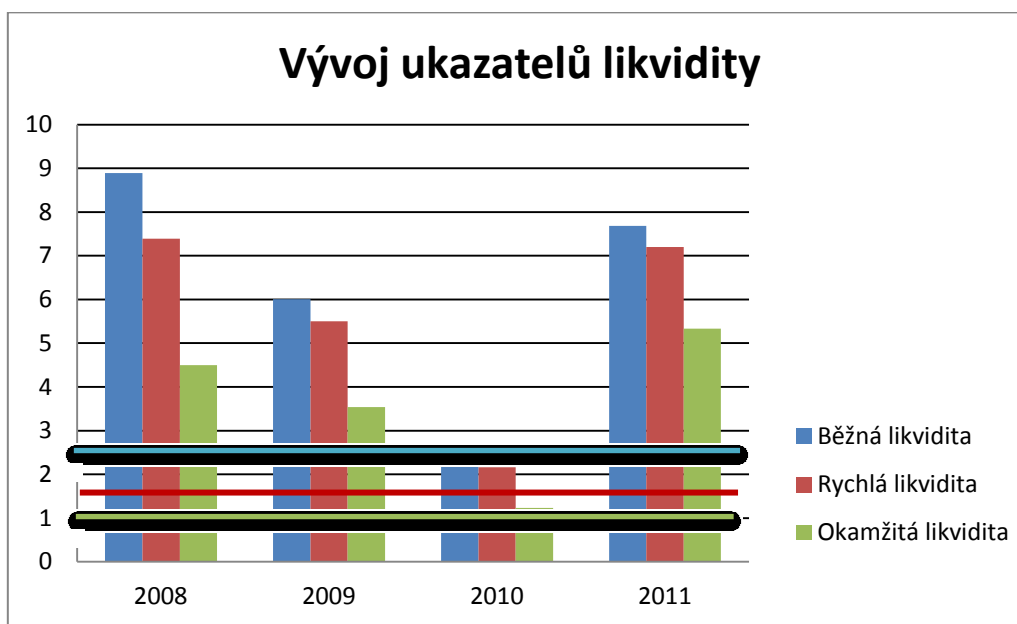
Zdroj: rozvaha podniku z let 2007-2011

Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v pásmu od 1,2 – 2,5. Tato podmínka je vždy splněna a dokonce, vyjma roku 2010, vždy převyšuje toho doporučené rozmezí. Podnik je schopen platit své krátkodobé závazky bez obtíží. Obdobná je situace i u rychlé a okamžité likvidity, kdy všechny částky přesahují stanovená rozpětí a kopírují tak vývoj běžné likvidity. Rozpětí rychlé likvidity se pohybuje od 1,1 do 1,5. Nadlimitní výsledky proto neohrozila ani výše zásob. Okamžitá likvidita vychází z nejlikvidnějšího majetku – finančního majetku, jež

má podnik okamžitě k dispozici a může kdykoli uhradit své každodenní podnikatelské potřeby. I tyto hodnoty převyšují rozpětí 0,3 – 1 ve všech napočtených letech.

Z těchto výsledků je možno posoudit, že podnik byl v letech 2007 až 2011 vysoce solventní a vždy schopen dostát svých krátkodobých závazků.

Graf 4.5. Vývoj ukazatelů likvidity



Graf zachycuje vývoj likvidity podniku a dokazuje, že stanovené meze byly vždy dodrženy a kromě roku 2010 pokaždé překročeny. Barevné čáry ukazují horní hranici jednotlivých mezí pro vybrané likvidity. Je však potřeba mít neustále na paměti, že vysoká likvidita znamená, že finanční prostředky nejsou ukládány ve výnosnějších formách aktiv a může to znamenat pokles rentability.

Ukazatele zadluženosti

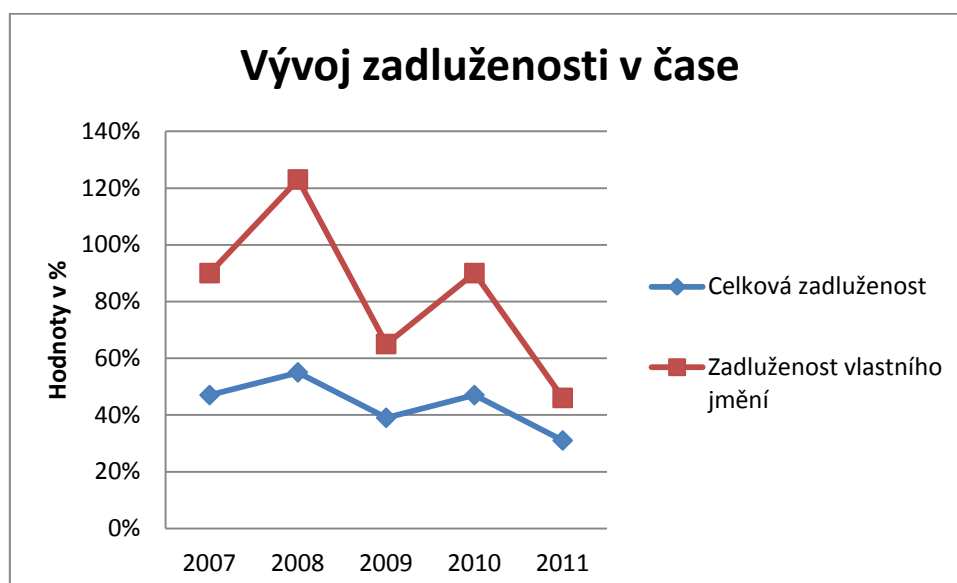
V této části budou hlouběji rozebrány ukazatelé zadluženosti, konkrétně celková zadluženost a zadluženost vlastního jmění a jejich vývoj v letech 2007 – 2011.

Tab. 4.6. Ukazatele zadluženosti

	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	47%	55%	39%	47%	31%
Zadluženost vlastního jmění	90%	123%	65%	90%	46%

Zdroj: rozvaha z let 2007-2011

Z tabulky je patrné, že zadluženost se výrazně navýšila v roce 2007 na hodnotu 90% a v dalším roce dokonce na hodnotu 123%. Tato situace byla způsobena bankovním úvěrem, jež si firma musela vypůjčit na koupi nového výrobního zařízení. Celková zadluženost má klesající charakter. Nutno podotknout, že i když zadluženost vlastního jmění dosahovala vysokých hodnot a až v roce 2011 se dostala na nejnižší úroveň, tak tento jev nezpůsobil pokles rentability vlastního kapitálu, nýbrž naopak. Ten meziročně od roku 2008 narůstá. Může se proto konstatovat, že firma je finančně zdravá a dosahuje pravidelného zisku. Závěrečný graf 4.6 vykresluje situaci celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního jmění. Druhá jmenovaná má klesající tendenci od roku 2010 a kopíruje tak vývoj změn celkové zadluženosti.

Graf 4.6. Vývoj zadluženosti v čase

Index souhrnného hodnocení IN01

Tento index souhrnného hodnocení zjišťuje, nakolik je daný podnik finančně zdravý a nehrozí mu proto finanční problémy. Index důvěryhodnosti, jak se tomuto indexu rovněž říká, je přizpůsoben podmínkám českého podnikatelského prostředí. K výpočtu bude použit vzorec číslo (2.10) s jednotlivými poměrovými ukazateli.

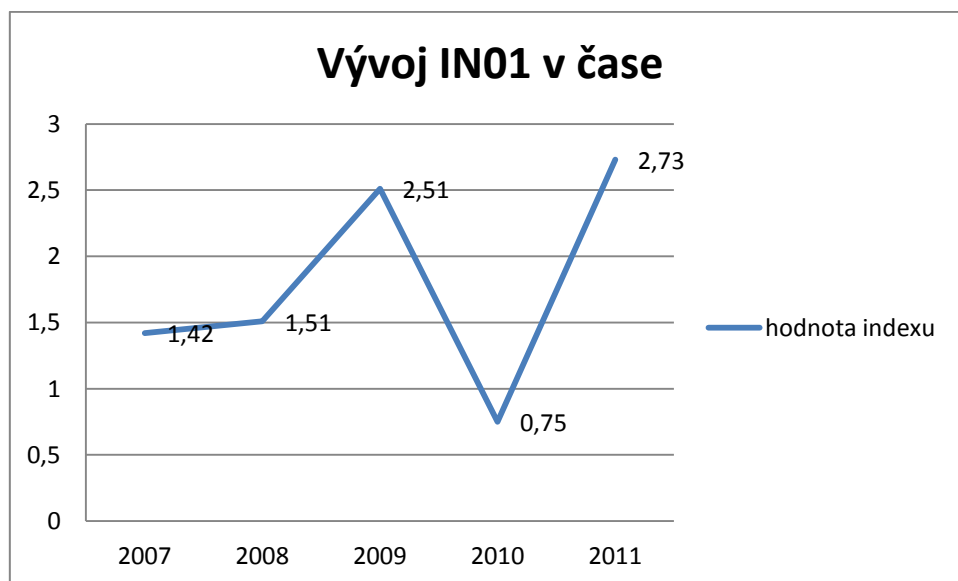
Tab. 4.7. Index IN01 v letech 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
hodnota indexu	1,42	1,51	2,51	0,751	2,73
hodnocení	Šedá zóna	Šedá zóna	Tvoří hodnotu	Šedá zóna	Tvoří hodnotu

Zdroj: rozvaha, výkaz zisku a ztráty z let 2007-2011

Z výše uvedené tabulky je patrné, že podnik prosperoval v letech 2009 a 2011, kdy hodnota indexu byla vyšší než limitně stanovená mez pro horní interval indexu ve výši 1,77. Kritickou hodnotu ovšem vykazoval rok 2010, kdy se podnik dle tohoto hodnocení blížil bankrotu, až po zaokrouhlení na tři desetinná čísla bylo možné konstatovat, že se ještě jednalo o šedou zónu. K tomuto jevu také přispěl velice nízký provozní výsledek hospodaření (EBIT). K dramatickému zlepšení indexu proběhlo v roce 2011 svou výší 2,73, jež třikrát převyšuje rok předchozí.

Graf 4.7. Vývoj IN01 v čase



Přehledněji je situace znázorněna v grafu uvedeném výše. Postupné narůstání indexu v letech 2007 až 2009 bylo náhle přerušeno propadem v roce 2010, kdy hodnota klesla

k úrovni 0,75, a podnik se blížil bankrotním mezím. Propad jde v tomto případě vysvětlit velmi nákladnou investicí s úvěrem. Vývoj v dalším roce však je již pozitivní a nachází se ve finančně zdravé oblasti a podnik tvoří hodnotu, proto je zapotřebí brát výsledné hodnoty indexu komplexněji

4.3. Analýza vnitřního prostředí – SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem vedeným k poznání silných a slabých stránek podniku jako vnitřních dispozic a zároveň příležitostí a ohrožení jako vnějších vlivů, nezávislých na podniku. Cílem je pak rozvíjet rozpoznané silné stránky a příležitosti a současně být připraven potlačovat slabé stránky s možnými hrozbami. Nadcházející kapitola bude věnována těmto charakteristikám, jejichž konkrétní představitelé budou identifikováni s pomocí managementu firmy X. Ve SWOT analýze uvedené níže jsou ve sloupcích body vyjadřující pravděpodobnost výskytu daného činitele pro firmu (1-10) a v dalším sloupci váhy vystihující důležitost daných činitelů pro firmu (1-7). Následně jsou vynásobeny a po sečtení zprůměrovány.

Tab. 4.3.1. Názvy silných stránek

Názvy silných stránek	body	váhy	součin
zkušené vedení společnosti s dlouholetou praxí	8	7	56
silné know-how v oblasti výroby a vývoje nestandardních nástrojů pro strojírenskou výrobu a výrobu protahovacích trnů	8	7	56
modernizované technologické zázemí	9	6	54
finančně zdravá společnost schopná generovat prostředky pro další rozvoj	6	5	30
příznivá cenová politika pro zákazníky	6	5	30
rychlost výroby a dodávky hotové produkce	5	6	30
schopnost čerpat prostředky z fondů EU	6	6	36
stabilní zákaznická struktura	9	7	63
stabilní pracovní tým	8	7	56
průměr	45,6		

K výrazným silným stránkám podniku bezesporu patří zkušené vedení s dlouholetou praxí v oboru a s tím spojené know-how v oblasti výroby speciálních produktů. Tento jev je

podpořen modernizovaným technologickým zázemím – moderními stroji na výrobu speciálních nástrojů. Nelze opomenout ani důležitost stabilní zákaznické struktury, která podporuje systematický přísun objednávek.

Tab. 4.3.2. Názvy slabých stránek

Názvy slabých stránek	body	váhy	součin
nedostatečně vyvinuté marketingové aktivity	4	5	20
omezené jazykové schopnosti managementu společnosti	4	8	32
zmetkovitost ve výrobě	7	6	42
absence informačního systému ke komplexní evidenci informací o výrobě	8	6	48
nízká odbornost pracovního týmu	7	4	28
nevyjasněnost kompetencí u managementu	7	5	35
podnikání v pronajatých prostorách – růst nákladů	8	6	48
málo produktivní zázemí pro výrobu protahovacích nástrojů z důvodu seřizování strojů	6	7	42
průměr	36,9		

Z uvedeného seznamu slabých stránek organizace se jako nejpalčivější problém jeví absence informačního systému, jež by v sobě evidoval veškerou výrobní a administrativní dokumentaci, která je v současné době již těžko udržitelná a kontrolovatelná. Tyto informační systémy mají místo v mnoha malých a středních podnicích a ulehčují tak práci uživatelům i samotnému managementu. Dalším slabou stránkou hodnou k vyřešení je pronajatá budova, v níž firma podniká. Omezené prostory již neumožňují další rozvoj. Stoupající ceny energií navyšují náklady a do budoucna by mohly dorůst mnohem vyšších částek, než jsou doposud a tím zatěžovat celkovou ziskovost. Negativní vliv na kvalitu výroby má zde zmetkovitost, k níž často dochází a tím přispívá k vícenákladům a finančním i materiálovým ztrátám. Ke zmetkovitosti dochází z mnoha různých příčin, proto je zapotřebí nalézt a vyhodnotit ty, jež se na tomto nejvíce podílejí

Tab. 4.3.3. Názvy příležitostí

Názvy příležitostí	body	váhy	součin
přiliv zahraničních investic do Moravskoslezského kraje	6	7	42
zvýšení technologické úrovně strojního parku a produktivity práce	7	6	42
rozšíření sortimentu o nové výrobky	5	7	35
zvyšování kvality výrobků a interních procesů	7	7	49
materiálová úspora v souvislosti s novou technologií	6	6	36
posílení vztahů se zahraničními odběrateli	7	6	42
krach konkurenta a uvolnění místa na trhu	4	7	28
proniknutí na dosud neobsazené trhy – Slovensko, Polsko, Maďarsko	9	7	63
příchod strategického partnera	3	6	18
vzdělávání zaměstnanců	4	5	20
Průměr	37,5		

Ve výše uvedené výčtu příležitostí vévodí proniknutí na dosud neobsazené tržní segmenty na Slovensku, Polsku či Maďarsku. To je následováno posílením vztahů se zahraničními odběrateli a snahou o materiálovou a energetickou úsporu ve výrobě. Neméně významným prvkem příležitostí je i posilování kvality výrobků a interních procesů, stejně tak jako možný přiliv investic do Moravskoslezského kraje. Velkou váhu v sobě nese příchod strategického partnera, se kterým by mohlo dojít k efektivní kooperaci a zajímavé oboustranné spolupráci. Pravděpodobnost výskytu toho jevu je však velmi nízká.

Tab. 4.3.4. Názvy hrozeb

Název hrozeb	body	váhy	součin
zdražování surovin	7	6	42
nárůst zahraniční konkurence a negativní vliv na stávající cenovou úroveň	5	6	30
nedostatek kvalifikované pracovní síly v regionu	4	5	20
kurzová rizika	5	4	20
možnost příchodu substitutů a nové technologie	6	7	42
riziko výpadku strojů	6	5	30
levná konkurence z Číny	5	5	25

legislativní omezení v rámci BOZP, ekologie, nařízení EU	7	6	42
odmítání zakázek na výrobu protahovacích trnů	3	5	15
průměr	29,6		

Tento výčet hrozeb v sobě nese rizika zdražování surovin jako nutných vstupů pro výrobu nástrojů, ale i zdrojů energie. Kurzové riziko má dvojí účinek, posilování koruny by zlevňovalo zboží v obchodech a pomáhalo tak dovozům. Opačný problém by nastal při slabé koruně, která by znamenala prodražení importu, zato export by se stal výnosným. Každá firma musí počítat s nástupem nové konkurence i modernějších technologií, která by mohla způsobit, že vlastní výrobky budou dražší oproti konkurenci.

Provedená SWOT analýza umožnila zjistit, které oblasti jsou pro podnik stěžejní a jakou strategii by měla firma zvolit pro další kroky. Vysoké zastoupení v analýze měly silné stránky s celkovým průměrem 45,6 a příležitosti s celkovou hodnotou průměru 37,5. Výsledkem působení těchto dvou okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie, označovaná též jako „max – max“ nebo jako strategie „VYUŽITÍ“, tedy využití silných stránek ve prospěch příležitostí. Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků, kde silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Všechny tři provedené analýzy, jak analýza vnějšího prostředí PESTLE, vnitřního prostředí - finanční analýza a souhrnná SWOT analýza odkryly a zároveň potvrdily finanční schopnost podniku pravidelně generovat zisk a reagovat na měnící se podmínky technologie a snahou modernizovat výrobní zázemí. Výsledně orientovaná strategie „max – max“ by mohla svým působením vést podnik k nákupu software, jež zde doposud chybí a mohl by tak vyřešit problém, kterému musí podnik čelit. Tento problém se týká zejména většího množství zakázek, které již není možné organizovat ručně a nedostatečností současného podnikového ekonomického systému Pohoda. Ten je schopen pokrýt pouze účetnictví, nikoli celou výrobu. Do popředí se tak dostává právě myšlenka koupě nového informačního systému, který by svými funkcemi pokryl potřeby podniku, jež se jeví jako vysoce závažné a které byly zároveň odhaleny ve slabých stránkách SWOT analýzy a měnících se podmínkách technologického prostředí PESTLE analýzy. K tomuto kroku podnik disponuje finančními prostředky, jak potvrdila finanční analýza.

Mít potřebné informace a znalosti k dispozici včas a na potřebném místě a dokázat je využít, je jednou z klíčových podmínek úspěchu dnešní manažerské práce. Pro ty, kteří dokážou těchto předností lépe a rychleji využít a informačně se zorientovat a být rychlejší ve své podnikatelské akci, je to jednoznačná výhoda. Moderní práce s informacemi a znalostmi vyžaduje od manažerů nejen dobrou výchozí kvalifikaci, ale také její soustavné doplňování. Vyžaduje to i vhodné nástroje. Zde má významnou úlohu právě pokrok techniky v oblasti informatiky a vývoje informačních technologií. Informačním systémem rozumíme účelové uspořádání vztahů mez lidmi, datovým zdroji a procedurami jejich zpracování, a to včetně technologických prostředků. Toto uspořádání zajišťuje sběr, přenos, uchování, transformaci, aktualizaci a poskytování dat pro jejich informační využití lidmi. (Veber, 2000)

Informační systémy jsou v dnešní době nevyhnutelnou praxí v mnoha podnicích. Velké systémy, jež vévodily minulým letům, se dostávají do pozadí a na scénu vstupují menší, jež dokážou plně uspokojit potřeby podniků za přijatelnou výši nákladů. Představují tak pro podniky výhodu v usnadnění a urychlení podnikových procesů a nejvýznamněji přispívají k monitorování celého výrobního procesu, od příjmu a uskladnění materiálu až po jeho expedici. Fáze, jež probíhají mezi tím, jsou více či méně detailněji kontrolovány na základě funkcí modulů vlastního informačního systému. Nestačí však pouhé vlastnění systému. Správné používání je základem úspěchu, ovšem i toto není běžnou praxí a mnoho podniků

nedokáže dobře nakládat a řídit svůj IS. Zaškolování zkušenými implementátory by nemělo být přehlíženo, proto všichni, kterých se bude budoucí obsluha týkat, musí být uvedeni do problematiky a nutně musí porozumět všem funkcím a možným problémům, které mohou nastat a nabytými znalostmi je pružně řešit.

Samotné zavedení informačního systému do podniku vypovídá, že tento neustrnul ve svém vývoji a chce se zlepšovat a dosahovat minimálně stejně dobrých výsledků, jako konkurence. O tomto jevu je dovoleno mluvit jako o učící se organizaci, neboť do zavedení a provozu informačního systému jsou zapojeni skoro všichni zaměstnanci a musí se naučit novým poznatkům, aby byli schopni systém kvalitně a hlavně bezchybně obsluhovat. A učící se organizace může být sama o sobě považována za současný trend mezi podniky.

Informační systémy tak hrají v dnešní době důležitou roli ve všech oblastech podniku. Prostupují financemi, personalistikou, prodejem, nákupem, logistikou, včetně e-business a samotným plánováním výroby a do obsluhy systému jsou zapojeni všichni zaměstnanci, kteří z nutnosti svého pracovního výkonu potřebují vyhledat nebo zadat data do IS. Do určité formy fungování IS (informačního systému) mohou být zapojeni rovněž dodavatelé. Nezbytnou součástí je nárok na efektivitu a flexibilitu podnikových procesů. Vývoj podnikových informačních systémů lze sledovat z různých aspektů, jako je jejich měnící se funkcionalita, trendy v implementaci, provozování i změny v očekávaných přínosech. Podniky v dnešní době na rozdíl od let minulých vědí, co mohou od aplikací IS i jejich dodavatelů očekávat a někdy volí varianty IS „ušitého na míru“.

Jestliže se podnik v rámci své strategie rozhodne pro nákup a implementaci informačního systému, měl by zvážit několik variant řešení, jež shrnuje tabulka níže:

Tab. 5.1. Varianty řešení informačních systémů

Varianty	Pro	Proti
Rozvoj existujícího řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Maximální využití existujících zdrojů a investic • Levnější a rychlejší z krátkodobého hlediska • Uspokojení okamžitých potřeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemusí odpovídat budoucím požadavkům • Celkové náklady mohou být vyšší • Výsledný systém může být méně kvalitní
Vývoj nového systému na	<ul style="list-style-type: none"> • Může odpovídat potřebám podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Dražší řešení • Časově náročné

míru	<ul style="list-style-type: none"> • Řízený vývoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Riziko negarantovaného konečného produktu a jeho dalšího vývoje
Nákup hotového softwarového systému	<ul style="list-style-type: none"> • Finančně méně náročný z dlouhodobého horizontu • Rychlejší zavedení • Zaručená funkčnost a další vývoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemusí přesně splňovat všechny požadavky žadatele • Závislost na dodavateli

Zdroj: BASL, P., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5

Z tohoto výčtu je pro vybraný podnik X nejvhodnější třetí varianta, nákup hotového softwarového řešení, neboť firma nedisponuje vlastním IT oddělením a dosavadní ekonomický systém Pohoda nesplňoval požadavky na něj kladné, zejména v oblasti technické přípravy výroby a řízení výroby.

Před samotnou implementací daného softwaru by měla organizace podniknout několik kroků, jež mohou organizaci pomoci s výběrem správného systému a jeho následnému zavedení v podniku. Tento proces můžeme rozčlenit do čtyř oblastí, jež se zabývají úvodní studií, analýzou a návrhem systému, implementací a provozem a údržbou.

5.1.Navrhovaná strategie č. 1 – inovační strategie pomocí implementace informačního systému

Na samotném začátku by mělo být rozhodnuto o strategických cílech firmy, poslání, rovněž by neměly být opomenuty jednotlivé dílčí, oborové strategie. Samotné výsledky provedených analýz prokázaly, že je podnik stabilní a finančně schopný, proto by se měl zabývat vhodnou inovační strategií, jež mu umožní lépe hlídat vnitřní výrobní procesy a tím pozvednout jejich kvalitu a spokojenost u zákazníka. Firma by měla prověřit i organizační, ekonomická a personální hlediska s přihlédnutím k technickému řešení věci samotné – potřebné vybavení software, hardware, pracovní stanice a komunikační sítě. Završením úvodní etapy je úvodní projekt, který by měl být kvalifikovaně a kriticky posouzen a k dalšímu postupu rozpracování připuštěn jen v případě souhlasu vrcholového vedení organizace.

Nutnost zavedení nového IS je nutná zejména z důvodu velkého objemu zakázek, jež není možno dále řídit a vést papírově a nutnost vidět všechny firemní procesy na jednom místě. Nároky kladené na nový informační systém by měly doložit způsob řešení níže uvedených funkcionalit:

- **Ekonomika (účetnictví)**
 - pokrytí standardních potřeb spojených s vedením účetnictví, fakturace, banky, zahraniční platby, měnové kurzy, vedení pokladny, evidence skladu.
- **Výroba**
 - sledování rozpracované výroby, plánování podle dostupné kapacity,
 - plánování výroby pro jednotlivá pracoviště, zjištění kritických míst, zjištění reálných dodacích termínů,
 - možnost přeplánování výroby podle aktuálních požadavků a kapacitu,
 - rozdělení zakázky (dokončení poloviny, zbytek se odloží),
 - statistiky nákupu zákazníků pro plánování zásobování materiálem,
 - odvádění výroby pomocí čárových kódů, evidence časů na jednotlivé operace, zmetků, evidence práce jednotlivých zaměstnanců,
 - do budoucna vytvoření časových norem na základě skutečných časů a uložení do technologických postupů, porovnání časové náročnosti opakovaných zakázek,
 - vytváření vlastních sestav,

- nabídky, objednávky, kalkulace – vyhodnocení zakázek,
- řešení kooperací, evidence reklamací,
- tvorba technologických postupů, připojení příloh,
- evidence skladu, materiálu, polotovarů, hotových výrobků, přípravků,
- vyřešit otázku vzdáleného přístupu.
- **Zaplánování zakázky do výroby**
 - materiál – zjištění potřeby, návrh nákupní objednávky,
 - kapacity – přehled vytížení, možnost nastavení omezené / neomezené kapacity,
 - termín – plánovaný, slíbený, promítnutí změny termínu k výrobnímu příkazu, zakázce,
 - identifikace problému – zobrazení problémových stavů k řešení, možnosti a způsoby řešení,
 - plán práce pro pracoviště,
 - přeplánování.
- **Souhrnné výstupy**
 - standardní sestavy, možnost tvorby a úprav výstupů,
 - skluzy výrobních příkazů (VP), operací, zakázek,
 - přehled vytížení kapacit, nedostatek materiálu,
 - produktivita, náklady, průběžná doba.
- **Řízení výroby**
 - přehled o stavu VP, zakázek,
 - odhlašování práce (využití čárového kódu z dokumentace),
 - kontroly správnosti (provedené operace, vydaný materiál),
 - uzavření VP, převody na sklad.
- **Kontrolní činnost**
 - záznam kontrol (vstupní, mezioperační, výstupní), řešení zmetků.
- **Reklamační řízení (dodavatel, zákazník)**
- **Nákup, MTZ, sklady**
 - dodavatel, vazba na materiálovou položku,
 - pojistná zásoba (bod objednání),
 - přehled nákupních objednávek – k přijetí, skluzy,
 - příjem k nákupní objednávce,
 - výdej do výroby (plán výdeje).
- **Expedice zakázky** -

- zjištění připravenosti k expedici,
- dokumentace (příkaz k expedici, dodací list, záznam o kontrole, fakturace),
- zákazník – položka, modelování ceny.
- **Nabídky**
- **Kalkulace**
 - typy nákladů,
 - kalkulované versus skutečné náklady,
 - náklady na zakázku.
- **Ekonomika**
 - základní funkcionality, propojení s výrobou, nákupem, prodejem,
 - zajištění změn legislativy,
 - standardní výstupy pro banku, státní správu (hlášení, výkazy atd.)

V současné době podnik nedisponuje elektronickým systémem řízení výroby, proto si na nový systém budou muset zvyknout pracovníci a je proto preferováno jednoduché ovládání, bezproblémový provoz, kvalitní a rychlá podpora při spuštění provozu.

K dalšímu limitnímu omezení patří i cena, jež by neměla převyšovat cenu 0,5 mil Kč za systém i s implementací, bez hardware, a měla by poskytovat provoz na pěti stanicích.

Analýza a návrh systému

V této části by se měl podnik rozhodnout o přípustném návrhu informačního systému. Informační systém by měl zajistit pokrytí výše uvedených funkcionalit. Informační systém tak nahradí současný systém POHODA.

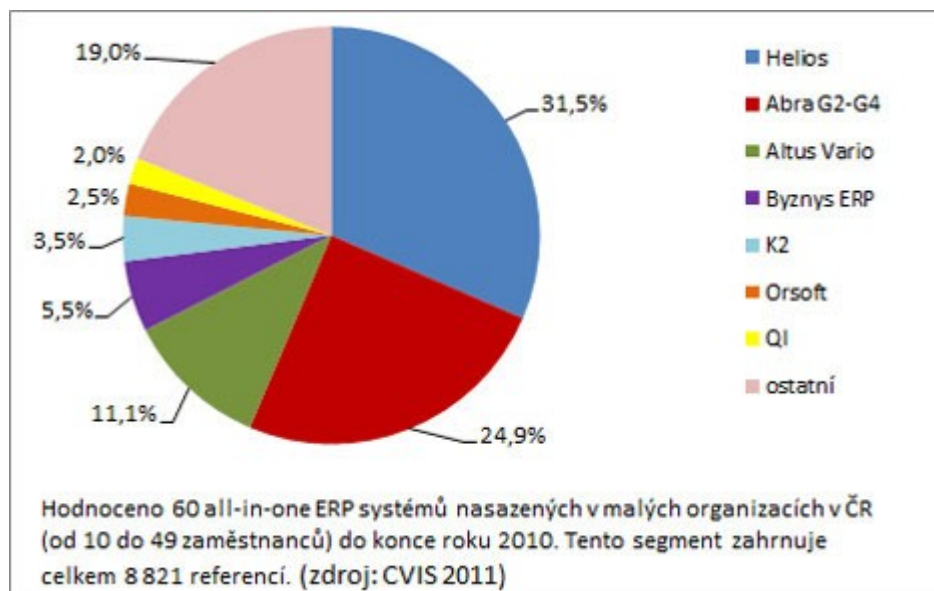
V následující etapě podnik provede výběrové řízení na vhodného producenta informačního systému. Jelikož na trhu existuje mnoho dodavatelů těchto služeb, bude zapotřebí porovnat jednotlivé producenty a poté vybrat nejvhodnějšího kandidáta ke koupi a následné implementaci. Na trhu existuje velké množství výrobců IS i jiných podnikových aplikací, tisíce implementačních partnerů a prodejců, což způsobuje značnou roztržitost. To se samozřejmě projevuje ve vysokých nákladech, respektive minimálních úsporách z rozsahu.

Na základě výsledků výzkumu CVIS se do roku 2010 v České republice realizovalo 23 329 implementačních projektů, které se týkaly osmdesáti různých ERP řešení. All-in-one systémy přitom představují přibližně dvě třetiny celkové nabídky. Z hlediska realizovaných

projektů pak reprezentují zhruba 82 procent českého ERP trhu. Tyto poměry se přitom dlouhodobě nijak zásadně nemění.

Firmy od deseti do 49 zaměstnanců nejčastěji pořizují ERP systém Helios Orange, který na trh dodává Asseco Solutions. Celkově pak na konci roku 2010 používalo produkty značky Helios (Orange a Green) téměř tři tisíce malých organizací. K úspěšným ERP systémům v tomto segmentu dále patří systémy G2, G3 a G4 od společnosti Abra Software, Altus Vario od Altus Software a Byznys ERP, který vyvíjí společnost J.K.R. Altus Vario se prosazuje zejména velmi nízkou cenou. Na složitější projekty, zejména ve výrobních podnicích, však již nestačí. Zde se uplatňuje systém Byznys ERP, který rovněž nepatří mezi drahé aplikace. Jeho funkční a technologická vyspělost je však pro malé podniky se složitějšími procesy dostačující. Podobně jsou na tom systémy Abra G3–G4 a Helios Orange. Silnou pozici má v malých firmách také společnost Ortex se systémem Orsoft, jemuž ale meziročně přibývá velmi málo nových zákazníků. Dále jsou to informační systémy K2 od společnosti K2 atmitec a QI, který vyvíjí společnost DC Concept a distribuuje výhradně partnerská síť. Tržní zastoupení All-in-one¹ ERP systémů v segmentu malých a středních firem (počet zaměstnanců od 10 do 49) podle počtu implementací výstižně znázorňuje tento graf:

Graf 5.2. - Tržní podíly: All-in-One ERP systémy v segmentu malých firem podle počtu implementací



Zdroj: ERP forum: *Český ERP trhu rostl nejméně za posledních pět let, jeho potenciál je však obrovský* [online] ERP forum [27-10-2011]. Dostupné z [www: http://www.erpforum.cz/erp-](http://www.erpforum.cz/erp-)

¹ All-in-one ERP systémy dokážou pokrýt a integrovat čtyři hlavní procesy v organizaci (výrobu, nákupní, vnitřní, prodejní logistiku, personalistiku a ekonomiku)

trendy/cesky-erp-trh-rostl-nejmene-za-poslednich-pet-let-jeho-potencial-je-vsak-obrovsky.html

Z firem, uvedených v horním grafu, je nutno vybrat ty, jež budou naplňovat požadavky podniku. K systémům s největším počtem implementací na trhu patří IS Helios s produkty Helios Orange, Green a Red, dále Altus Vario, Byznys VR. Mezi výrobce, jež v grafu uvedeni nejsou, přísluší Safir Plus a Premier X4. Podrobnější srovnání jednotlivých firem je uvedeno v tabulce 5.3.

Tab. 5.3. Výběrové řízení na informační systém

Označení	Helios Orange	Safir Plus	Byznys VR	PREMIER X4	Altus Vario
Výrobce	Asseco Solution	Arcon	J.K.R	Premier	
Implementací	3500 lídr trhu	80	1300	?	
Vybrané reference	K-Tools, Bučovice Tools	SEMI Technology, a.s., Ostroj-Hansen+ Reinders, s.r.o.		Rame Armoko BMS	
Sídlo (implementátor)	Brno (Ostrava)	Praha (Olomouc)	Příbram (Gosvo Brno)	Ostrava	
Délka implementace	4 měsíce	3-5 měsíců	4 měsíce		
Počet licencí	2+1	5	1+1	5	3
Cena implementace	253600	200300	273500	?	68000
Cena ekonomika					
Roční licence %	18	13		22 (první rok, pak -12)	25
Roční licence	35221	26300 včetně Hotline	41000	32340	17000
Licence 5 let	176105	131500 včetně Hotline	164000	97580	
Cena celkem		410000	488300		
Terminal	51940	10000	25000	37500 + 3200	
Implementace terminál	9200	0			
Roční poplatek za term.	2970	0			

Databáze	MySQL	DBF
-----------------	-------	-----

Zdroj: firemní analýza

Z výše uvedeného srovnání se jako nejvhodnější kandidát na implementaci nového informačního systému jeví Helios Orange, který nejlépe splňuje požadavky organizace a management firmy ho shledává za optimální z hlediska řešení podnikových potřeb. Za hlavní výhodu lze považovat sídlo implementátora v Ostravě a tím i bezproblémové možnosti dojezdu do firmy X při samotné implementaci systému a tím i nízké cestovní náklady. Tento systém běží na modernější databázi MySQL, která je považována za stabilní. Organizace nabízející Helios Orange je velkou společností, která koupila další společnost zabývající se informačními systémy a u svých zákazníků má pozitivní ohlasy a reference. Společnost je schopna pružně řešit problémy širokého spektra zákazníků a umožňuje přizpůsobit některé funkce systému dle individuálních požadavků zákazníka a to je velkou výhodou oproti konkurenci.

Implementace

V této fázi by se jednalo zejména o organizační, personální, hardwarovou, softwarovou realizaci nového systému Helios Orange. Taktické rozhodnutí je toto provést v roce 2013 a v následných letech čerpat užitek z přínosů tohoto systému, který umožní lépe kontrolovat výrobu a optimalizovat vnitřní přenos dat mezi pracovišti a kontrolovat stavy výrobků, to vše za podpory obchodního úseku lepšími kontakty s dodavateli a odběrateli a rychlejším zpracováním objednávek do výroby. Školení uživatelů bude probíhat od září roku 2012, aby se na začátku příštího roku mohlo přejít na plný provoz systému.

Provoz a údržba

V této fázi se podnik bude nacházet v následujících letech využívání IS, kde se prakticky dokáže, do jaké míry a jak hospodárně IS podporuje či zajišťuje informační potřeby jeho předpokládaných uživatelů. V této etapě bude rovněž docházet k úpravám či doplňování IS novými aktualizacemi, řešícími naskytnuté požadavky.

Přínosy informačního systému pro podnik

K největším výhodám této implementace pro podnik znamená okamžitou dostupnost veškerých dat na jednom místě. To umožní i snadnější vyhodnocení a meziroční srovnání na bázi vybraných ukazatelů. V situaci, kdy podnik pomalu ztrácí kontrolu nad přijatými objednávkami, evidencí skladu a technickou přípravou výroby, je zvážení koupě informačního systému na místě.

Zaměstnanci, kteří budou zapojeni do obsluhy systému, tak rychle získají informace o průběhu výroby, stavu, v němž se výrobek nachází, které pak mohou efektivně využít k výkonu své práce. Tento systém rovněž poskytne pohotové psaní nabídek a tím brzkou reakci na zákaznickou potřebu. Doba odpovědi na zákaznickou požadavku se tak zkrátí.

Činnost informačního systému bude mít vliv i na dodavatele, kdy se podnik bude snažit vést jeho dodavatele k pevným cenám za položky. Samotnou historii cen tak uvidí i v systému a na základě tohoto vývoje bude moci stanovit roční objednávku daného materiálu od příslušného dodavatele. Ti pak budou dostávat řádný objednávkový formulář, generovaný systémem, a nebude docházet k jevům, kdy objednávka byla zadána telefonicky bez další evidence a v důsledku toho mohlo dojít k neshodám.

Provoz informačního systému si vyžádá pravidelné roční platby systémové podpory, jež zahrnují hotline (podpora po telefonu v případě chyb a nejasností s prací v systému) nebo vzdálený přístup a to se celkově projeví v nákladech, které i po splacení celé částky systému se budou pravidelně opakovat v roční výši téměř 25 000 Kč.

Implementace IS má převážně pozitivní účinky na chod organizace, pokud ta je schopna využít všech předností, které systém nabízí. Současná znalostní ekonomika klade velký důraz na rozvoj a užívání informačních technologií a systémů, které umí poskytnout komplexní zpracování a prezentaci dat a tím tak dokázat uspět v silném světě konkurenčního boje a nestabilit uvnitř vlastního podniku.

5.2. Navrhovaná strategie č. 2 – strategie kontroly nákladů pomocí snížení počtu neshodných výrobků ve výrobě a reklamovaných výrobků u zákazníků

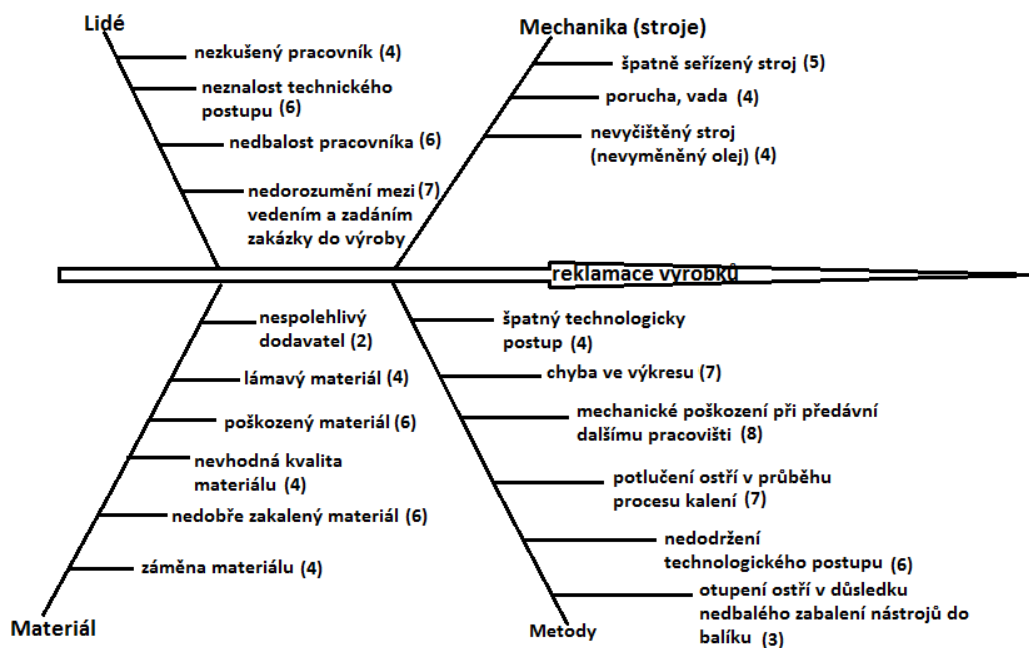
Jak již bylo řečeno dříve, společnost si zakládá na dobrém jménu a kvalitě svých produktů, ale jako v každém podniku, nulová zmetkovitost je téměř nemožná a proto je co největší snahou eliminovat výskyt zmetků, které v konečném důsledku prodražují výrobu a zvyšují náklady. A toho by se měly držet všechny firmy, nevyjímaje firmu X, působící ve strojírenském průmyslu s výrobou drahých nástrojů, kde vysoké procento neshodných výrobků by mohlo poškodit dobré jméno a neřešením tohoto problému by se podnik mohl dostat i do finančních problémů a negativně tak ovlivnit vlastní konkurenceschopnost. Na tomto místě je nasnadě zabývat se vhodnou strategií kontroly nákladů, která bude mít za cíl odstraňovat zmetkovitost ve výrobě a následné vrácení produktů od zákazníka. Výše navrhovaná strategie implementace informačního systému by mohla podchytit tyto neshodné výrobky a včasným řešením je postupně eliminovat.

Cílem této strategie bude nalézt nejpravděpodobnější příčinu výskytu těchto neshodných výrobků a tím i následné reklamace zákazníků. To bude provedeno pomocí Ishikawova diagramu, též nazývaného jako diagram rybí kosti nebo diagramu příčin a následků. Princip spočívá v tom, že hlavou rybí kosti je následek (problém), který se řeší a na hlavní páteř ryby navazují jednotlivé kategorie příčin, jež by ho mohly způsobovat a v každé kategorii jsou vypsány patřičné možné příčiny náležící právě této sekci. (Korecký, Trkovský, 2011) Cílem tohoto diagramu je pak nalézt nejpravděpodobnější příčiny stanoveného problému.

Postup:

- 1) Stanovení problému – reklamace výrobků
- 2) Stanovení obecných oblastí, ve kterých se příčiny nalézají podle metody 4M
 - Manpower – lidé
 - Materials – materiál
 - Methods – metody
 - Machines – mechanika, stroje
- 3) Nalezení všech pravděpodobných příčin k jednotlivým oblastem pomocí konzultace s vedením podniku

Obr. 5.2. Ishikawův diagram



- 4) Stanovení váhových koeficientů od 1 – 10 k uvedeným příčinám podle závažnosti dopadu na uvedený problém
- 5) Zjištění nejzávažnějších příčin – k zjištěným nejzávažnějším příčinám problémů reklamace výrobků patří následující:
 - chyba ve výkresu,
 - mechanické poškození při předávání dalšímu pracovišti,
 - nedorozumění mezi vedením a zadáním zakázky do výroby,
 - poškozený materiál.

6) Návrhy a opatření k odstranění

Z uvedeného výčtu lze poznat, že nejčastější chyby se stávají již při zadání výkresu, kdy zákazník dodá výkres špatně čitelný nebo nepřesně vyjádřený a tím i konečný produkt nemusí odpovídat jeho představám a způsobí následnou reklamaci. Tomuto jevu by se dalo předcházet, kdyby hned na začátku byl výkres zaslán zpět s žádostí o nový, čitelnější nebo prostou komunikací se zákazníkem a výkres opravit či překreslit. Příčině, již by měla být věnována zvýšená pozornost, je mechanické poškození při předání dalšímu pracovišti, jedná se tedy o chyby způsobené vlastními zaměstnanci ledabylou manipulací s nástroji – produkty.

K tomuto dochází v případě, že nástroje jsou předávány v bedně a manipulace s ní způsobí otřes a hroty se potlučou, protože se pohybem všechny sesypaly na jednu hromadu.

Neméně častým způsobem poškozování nástrojů je situace, když pracovník nástroj zničí nebo potluče nesprávným zasazením do stroje nebo vytahováním z něho. Tyto situace mechanického poškozování by mohly mít řešení v předávání produktů dalšímu pracovišti ve speciálních dřevěných plátech, kde každý plát bude mít drážky, v nichž nástroj bude ukotven takovým způsobem, že při pohybu nedojde k nechtěnému uvolnění či sesunutí na ostatní nástroje. Podnik těmito pláty disponuje, proto by měl být kladen maximální důraz na jejich využívání. Každý pracovník musí dbát zvýšené opatrnosti při manipulaci s nástroji, aby sám předcházel možným poškozením a tím i reklamacím. Pro tyto případy je nezbytná aktivní funkce kontrolora, který ve fázích mezizpracování průběžně přeměřuje produkty a porovnává se zadáním zákazníka a je včas schopen zasáhnout při zjištění odchylky.

Dalším jevem, který dává možnost vzniku pochybení ve výrobě, je nedorozumění mezi vedením, tedy vedoucími pracovníky, kteří jsou zodpovědní za zadání zakázky do výroby. Nad některými požadavky zákazníků je nutná větší koncentrace, neboť se jedná o nestandardní požadavky a proto je třeba některé parametry nástroje upravit, aby je bylo možno vyrobit. Jestliže však v této fázi vznikne nesoulad a výsledný produkt neodpovídá nárokům zákazníka, chybu najdeme právě v tomto bodě – nesouladu v zadání zakázky do výroby. Důležitým předpokladem úspěšnosti hotového nástroje je v tomto případě souhlas nad zadáním parametrů výrobku. I v tomto případě musí být přesně vyjasněny kompetence a odpovědnost nad rozhodnutími a nezbytná práce kontrolora v průběhu výroby.

Případem reklamace či zmetků ve výrobě je i poškozený materiál nebo jeho špatná kvalita. Tuto situaci lze řešit odběrem materiálu od spolehlivých a certifikovaných výrobců, jejichž výrobky nebudou podléhat snadným poškozením a tím i nízké kvalitě hotových výrobků. K poškození však může dojít i ve fázi kalení, kterou poskytuje subdodavatel. Za tyto chyby by měl převzít zodpovědnost právě tento poskytovatel a uhradit výši poškození a tím vzniklou ztrátu. Tento případ však musí být ošetřen smluvně v rámci obchodních podmínek, aby nedocházelo k odmítání či neochotě uhradit tuto ztrátu.

6. Závěr

Zajištění patřičné konkurenceschopnosti je v současných podmínkách pro každou firmu nezbytným předpokladem k udržení si místa v podnikatelském prostředí. Aby mohl být celý tento proces úspěšný, je důležité, aby manažeři pravidelně prováděli analýzu prostředí a včasně uměli reagovat na změny mající vliv na činnosti podniku. Mnoho firem bylo nuceno propouštět své zaměstnance, a některým nezbyla žádná šance k přežití a musely opustit trh. Podniky, které na trhu přetrvaly tak mají zásadní úkol v hledání nových příležitosti k rozvoji a tím dopomoci k opětovnému nastartování ekonomiky. Hledání nových možností růstu by mělo patřit do každodenního plánu manažerů, neboť jedině tak je možno nalézt nové zákazníky, udržet si současné a neodradit potenciální. Umět flexibilně jednat, adaptovat se a neztrácet pozici je základním předpokladem prosperity.

Cílem této diplomové práce bylo zvolit vhodnou podnikovou strategii a navrhnout zlepšení vedoucí k efektivnějšímu fungování ve výrobní firmě X. K dosažení primárního cíle byla provedena strategická analýza podniku pomocí analýzy PESTLE, SWOT, finanční analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. Dále byl v této práci popsán postup k realizaci zvolené strategie.

K vypracování diplomové práce bylo čerpáno z literárních a internetových zdrojů, které poskytly základnu k sestavení teoretické části. Stěžejní úsek práce je pak praktická část, kde byly nabyté poznatky spolu s interními zdroji aplikovány na vybranou organizaci. Velkou oporu poskytla konzultace s managementem podniku, jež pak posloužila k sestavení a vyhodnocení jednotlivých analýz, zvláště pak SWOT analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil a při sestavení Ishikawova diagramu. Tímto se naskytla výborná možnost nahlédnout do vnitřního dění organizace se všemi jeho pozitivními i negativními aspekty a porozumět jejich souvislostem.

Technologické prostředí PESTLE analýzy zdůraznilo turbulentní rozvoj informačních technologií, které se poté ukázaly jako základní oblast strategie rozvoje podniku pro další roky a touto strategií může podnik snadněji reagovat na měnící se technologie, jež v praxi často znamenají úskalí a možnou hrozbu. Následně provedená SWOT analýza poukázala jako na slabou stránku na neexistenci komplexního propojení informačního systému s fungováním podniku, a tím také na narůstající nepřehlednost v zakázkách. Analýza ovšem zároveň potvrdila i řadu silných stránek, díky kterým si podnik stále zachovává svoji pozici na trhu a ve spojení s příležitostmi může tato pozitiva obrátit ve svůj prospěch. Finanční analýza z let

2007 – 2011 odkryla, že firma je finančně zdravá, stabilně generující zisk a disponuje volnými peněžními prostředky, ze kterých si může dovolit vyčlenit část k financování inovací.

K výsledným doporučením pak patřilo pořízení a implementace informačního systému a byl popsán způsob, jak v tomto případě postupovat a který systém zvolit jako nejvhodnější pro podnik X. Na základě výsledků průzkumu (CVIS) pak bylo zjištěno, že nejvhodnějším kandidátem je informační systém Helios Orange. Lepší IT vybavenost podniku by také měla zlepšit jeho konkurenceschopnost a eliminovat zjištěné nedostatky, jako například evidence zmetkovitosti výroby a reklamací. Tímto se hlouběji zabývala druhá strategie kontroly nákladů, která pomocí Ishikawova diagramu zjistila příčiny těchto problémů a navrhla možná řešení, která mohou být aplikována do praxe vhodnými manažerskými rozhodnutími a do budoucna se tak dopomoci vyvarovat podobným problémům způsobujících vícenáklady.

Cíle této práce, navržení odpovídajících strategií pro výrobní firmu, bylo dosaženo a závěrem už zbývá pouze doufat, že podnik tyto strategie a doporučení vezme za své a provede potřebné kroky ke zlepšení celkové situace a tím dokáže plně využít svůj potenciál.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

BASL, P., BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1.vyd., Praha Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd., Praha: C.H. Beck, 2010, 819 s. ISBN 978-80-7400-194-9

KORECKÝ, M, TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3

KOŠTĚÁN, P., ŠULER, O. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

RŮČKOVÁ .P., ROUBÍČKOVÁ. M., *Finanční management*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8

RŮČKOVÁ. P., *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8

VEBER, J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80 – 7261 – 029 – 5

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

CANVANIZER. *SWOT analysis* [online]. Dostupné z www: <http://canvanizer.com/new/swot-canvas>

CITFIN: *Týdenní analýzy*. [Online]. CITFIN [2013]. Dostupné z WWW: <http://www.citfin.cz/cz/kurzovni-zpravodajstvi/analyzy/tydenni-analyzy.html>

CUTCASTER: *PESTEL analysis*. [online]. Cutcaster [5-2-2012]. Dostupné z www: <http://cutcaster.com/vector/901526225-PESTEL-Analysis/>

CZSO: *Nejnovější údaje o kraji*. [online]. CZSO [08.02.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>

ERP forum: *Český ERP trhu rostl nejméně za posledních pět let, jeho potenciál je však obrovský* [online] ERP forum [27-10-2011]. Dostupné z www: <http://www.erpforum.cz/erp-trendy/cesky-erp-trh-rostl-nejmene-za-poslednich-pet-let-jeho-potencial-je-vsak-obrovsky.html>

ERP forum: *Přehled informačních systémů* [online] ERP forum [21-3-2012]. Dostupné z www: http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy/helios-orange-2.htm?razeni=222_u

KURZY: *Grafy kurzů měn*. [Online]. Kurzy [21.2.2013]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

MORAVCOVÁ, Hedvika. *Aspekty zavádění metod štihlé výroby ve výrobní firmě*. Ostrava 2011. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická. Katedra managementu

OWNWAY: *Porterův model konkurenčních sil*. [online] Ownway [23-4-2012]. Dostupné z www: <http://www.ownway.eu/metody-1/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>

Obchodní rejstřík

Interní zdroje podniku

Výkaz zisku a ztráty za léta 2007 – 2011

Rozvaha za léta 2007 – 2011

Interní firemní dokumenty a analýzy

Seznam zkratek

A – aktiva

apod. – a podobně

BCG – Boston Consulting Group

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CNC – Computer numeric kontrol

CVIS – Centrum pro výzkum informačních systémů

CZ – cizí zdroje

CZK – česká koruna

č. – číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

EBIT – Earnings before interests and tax

ERP – Enterprise resource planning

EU – Evropská unie

EUR – euro

HDP – hrubý domácí produkt

HSS – High Speed Steel

IS – informační systém

ISO – International Organization for Standardization

KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry

Kč – Korun českých

KZ – krátkodobé závazky

mil. – milion

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MTZ – materiálově-technické zásoby

např. – například

OA – oběžná aktiva

obr. – obrázek

PM-HSS – Powder Metal High Speed Steel

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

ROS – Return on Sales

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SLEPTE – Social, Legislative, Economical, Political, Technological, Ecologic

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

tab. - tabulka

Ú – úroky

VP – výrobní příkaz

VÝN – výnosy

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Monika Mrazová

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Parametry IS Helios Orange

Příloha č. 2 – Struktura organizace

Příloha č. 3 - Produkty

Příloha č. 1 – Parametry IS Helios Orange

Název produktu	Helios Orange 
Název výrobce	Asseco Solutions, a.s.
WWW výrobce	www.AssecoSolutions.eu
<u>Název dodavatele v ČR</u>	Asseco Solutions, a.s.
Další dodavatelé	First information systems, s.r.o., Gatema s.r.o.
Počet konzultantů produktu v ČR, resp. SR	205
FUNKČNOST SYSTÉMU - FINANCE	
Finanční účetnictví – hlavní kniha a pokladna	+
Finanční účetnictví – elektronický bankovní styk	+
Finanční účetnictví – pohledávky, závazky	+
Nákladové účetnictví – nákladová střediska	+
Nákladové účetnictví – procesní řízení, ABC	+
Nákladové účetnictví – kalkulace nákladů na výrobek	+
Řízení hotovosti a předpověď likvidity	+
Finanční plánování a rozpočty	+
Konsolidace – statutární a operativní	+
Správa a účtování investičního majetku	+
Plánování a sledování nedokončených investic	+
Řízení tržního rizika	-
Správa a účtování obchodů na peněžním a kapitálovém trhu	-
Výpočet a účtování mezd	+
Řízení lidských zdrojů – plánování kariéry, nábor zaměstnanců	+

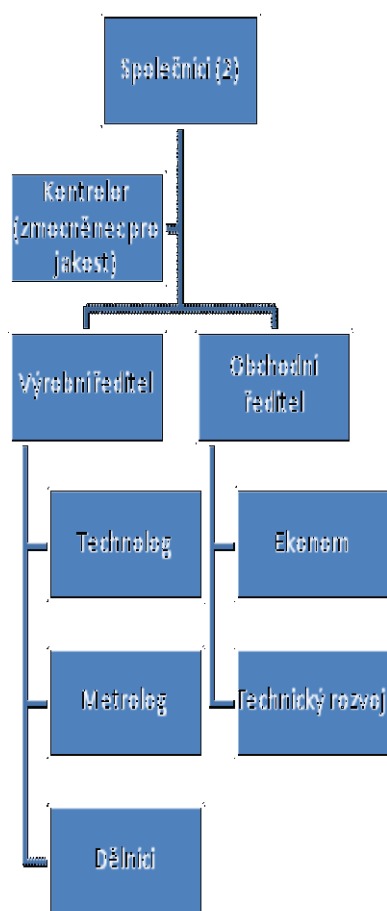
FUNKČNOST SYSTÉMU - LOGISTIKA	
Nákup a likvidace faktur	+
Skladové hospodářství a řízení zásob	+
Správa odpadů a nebezpečných materiálů	+
Přeprava	+
Zahraniční obchod	+
Prodej a vystavení faktur	+
Elektronický nákup přes internet (B2B)	+
FUNKČNOST SYSTÉMU - PLÁNOVÁNÍ VÝROBY A ZDROJŮ	
Optimalizace	
Dle úzkých míst	+ částečně
Dle závislých seřizování	+
Dle volitelných kritérií	+
Plánování výroby	
Strategické	-
Operativní	+
Taktické	+
Dle dopravy	-
Dle dodávky	-
Dle poptávky	+
ATP (Available-to-Promise)	- částečně
AATP (Allocated-Available-to-Promise)	-
CTP (Capable-to-Promise)	- částečně
Metody plánování	
CRP (Continuous Replenishment Planning)	+
VMI (Vendor Managed Inventory)	-
ECR (Efficient Consumer Response)	-
CPFR (Collaborative Planning, Forecast and Replenishment)	-
FUNKČNOST SYSTÉMU - ŘÍZENÍ VÝROBY	
Typ výroby	

Kontinuální	⊕ částečně
Diskrétní	⊕
Zakázková	⊕
Dle prognózy	⊕ částečně
Sériovost výroby	
Kusová	⊕
Sériová	⊕
Hromadná	⊕
Odvětví - průmysl	
Potravinářský a nápojářský	⊕
Stavebnictví	⊕
Textilní, obuvnický	⊕
Strojírenský	⊕
Automobilový	⊕
Hutní	⊖
Chemický, farmaceutický	⊕
Ostatní	ANO
FUNKČNOST SYSTÉMU - DALŠÍ INTEGROVANÉ FUNKČNOSTI	
TPV	⊕
PDM	⊕
PLM	⊕
EAM, řízení údržby	⊖
Collaborative management	⊖
Řízení jakosti	⊕
ARCHITEKTURA A PLATFORMY	
Architektura systému	klient/server
Mobilní technologie	ANO
Podporované komunikační protokoly a standardy (př. HTTP, J2EE)	HTTP, XML, SSL, EDI, šifrování, elektronický podpis
Platforma systému - operační systém serveru	Windows XP, Windows Vista, Windows 7
Platforma systému - operační systém klienta	Windows XP, Windows Vista, Windows 7
Možné platformy systému - databáze	MS SQL

Integrační platforma (middleware)	-
UŽIVATELÉ V ČR A SR	
Počet instalací produktu (počet zákazníků)	5096
Pro jakou velikost podniku je produkt určen	
Malé podniky (obrat do 100 mil. Kč)	+
Středně velké podniky (obrat 100 mil. - 1 mld. Kč)	+
Velké podniky (obrat nad 1 mld. Kč)	☹ částečně
Reference	
Průměrná doba implementace u podniku střední velikosti	1 - 3 měsíce
Jaká je velikost nejmenší a největší instalace (v počtu uživatelů)	1 / 250
Hlavní referenční zákazníci	Dechtochema Synlab Gennet , X Trade Brokers, MJ Maillis, Czech

Zdroj: ERP forum: *Přehled informačních systémů* [online] ERP forum [21-3-2012]. Dostupné z www: http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy/helios-orange-2.htm?razeni=222_u

Příloha č. 2 – Struktura organizace



Příloha č. 3 - Produkty

Vrtáky

Největší část produkce zabírají vrtáky z rychlořezné oceli (HSS²), práškové oceli (PM HSS³) a slinutého karbidu, jedná se o tyto typy:

- vrtáky stupňovité, vícefazetkové,
- vrtáky speciálních profilů, průměrů a délek,
- vrtáky s vnitřním chlazením,
- chirurgické vrtáky,
- výhrubníky,
- záhlubníky,
- navrtávací.

Výstružníky

- výstružníky ruční, strojní, kuželové,
- profilové,
- nástrčné,
- komorové výstružníky,
- výstružníky pro hydraulické prvky.

Frézy

- profilové frézy,
- úhlové frézy,
- kulové frézy,
- radiusové frézy,
- frézy na T drážky,
- kotoučové frézy.

² High Speed Steel

³ Powder Metal

Protahovací trny

Výroba protahovacích trnů stojí na zkušenostech s konstrukcí a výpočtem nástroje, výběru vhodného řezného materiálu, tepelného zpracování a precizního broušení zubů a profilu. Firma vyrábí a ostří trny do délky 800 mm (1200 mm) a mohou být rotační, ploché nebo profilové, jež mohou být:

- evolventní,
- na jemné drážkování,
- na drážky pro pera,
- profilové,
- rovnoboké,
- speciální.

Ostření

Opatřené nástroje není nutné vyhazovat, většinu z nich lze ještě využít, proto firma nabízí ostření, renovaci (řezání a vyostření původní geometrie) a povlakování jak vlastních nástrojů, tak i nástrojů jiných výrobců. Poskytuje možnost svozové služby a podle typu a ceny nástroje navrhne i nejefektivnější způsob přeoštění buď na CNC⁴ostříčkách, nebo manuálně. Organizace je schopna ostřit:

- vrtáky, frézy, výhrubníky, výstružníky,
- odvalovací frézy,
- závitníky,
- protahovací trny,
- vrtací a vystružovací korunky,
- kotoučové nože.

Ostatní nástroje

Do této skupiny patří řezné i tvářecí nástroje, které se nedají zařadit do žádné z předchozích skupin. Jedná se o tyto:

- razníky,
- válcovací a tvářecí hlavy,

⁴ Computer Numeric Control

- závitové nože,
- kalibry,
- tvarové břitové destičky,
- profilové nože.